PRATICOM

SIMONE LANDRY

Le pouvoir, c'est pas sorcier

Il suffit d'en avoir les clés





Collection dirigée par
SOLANGE CORMIER et ANDRÉ-A. LAFRANCE

Vous désirez avoir de l'information à la fine pointe de votre champ d'action, mais vous ne disposez que de peu de temps ? Les auteurs de la collection PratiCom ont tenu compte des exigences de votre situation dans la rédaction de leurs ouvrages.

Des spécialistes en communication répondent aux questions immédiates des décideurs dans leurs actions quotidiennes et leur planification stratégique. Présentés de façon concise, ces ouvrages peuvent être lus et relus comme une réflexion à moyen terme ou consultés comme une solution urgente à court terme.

Le pouvoir, c’est pas sorcier

Membre de L'ASSOCIATION NATIONALE DES ÉDITEURS DE LIVRES

Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096
Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

Canada et autres pays : Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec) J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306 / 1 800 363-2864

France : Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

Afrique : Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

Belgique : Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

Suisse : Servidis SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.3



SIMONE LANDRY

Le pouvoir, c'est pas sorcier

Il suffit d'en avoir les clés

Presses de l'Université du Québec

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives nationales du Québec et Bibliothèque et Archives Canada

Landry, Simone

Le pouvoir, c'est pas sorcier : il suffit d'en avoir les clés

(PRATICOM)

Comprend des réf. bibliogr.

Publ. aussi en formats électroniques.

ISBN 978-2-7605-3248-9

1. Pouvoir (Sciences sociales). 2.Leadership. 3. Contrôle social. 4. Influence sociale. 5. Pouvoir (Sciences sociales) – Problèmes et exercices. I. Titre. II. Collection: PRATICOM.

HM1256.L36 2011 303.3 C2011-941681-6

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour leurs activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : Le Graphe
Couverture : Michèle Blondeau

Dépôt légal – 1er trimestre 2012 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada

À Rosette Côté

À Solange Cormier,
Nathalie Morin,
Marie Tremblay-Blondin

À mes petits-enfants
Jeanne, Jules, Florence et Charlotte

REMERCIEMENTS

Mes tout premiers remerciements vont à Rosette Côté, femme au remarquable parcours syndical et politique, qui, maintenant retraitée, continue de jouer un rôle de passeuse auprès des femmes, entre autres par les formations qu'elle donne dans le cadre des activités du Centre de développement femmes et gouvernance. C'est au cours d'une rencontre informelle, à l'automne 2010, que, sans le savoir, elle a su me donner l'impulsion qui m'a permis de mener à terme l'écriture de ce livre, mis en jachère depuis plusieurs mois.

Je remercie chaleureusement mon amie Solange Cormier, consultante organisationnelle et directrice de la collection « PratiCom, volet communication organisationnelle » des Presses de l'Université du Québec, pour

son soutien indéfectible face à mes projets d'écriture. Elle fut l'une des lectrices attentives du manuscrit de ce livre, qu'elle a enrichi de ses commentaires judicieux.

Un grand merci à mes amies Nathalie Morin et Marie Tremblay-Blondin, qui ont également consacré quelques heures précieuses à la lecture méticuleuse de ce petit livre. Elles avaient pour mandat de m'assurer de sa convivialité pour les intervenantes et intervenants sociaux et communautaires et s'en sont fort bien acquittées.

C'est à ces quatre femmes que je dédie ce livre, ainsi qu'à mes quatre petits-enfants…

Enfin, mes remerciements vont à l'équipe des Presses de l'Université du Québec pour un travail dont la qualité ne se dément pas.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

La question du pouvoir est au cœur de mes préoccupations comme formatrice, comme chercheuse et comme femme depuis des lustres. Par ma présence au sein de diverses instances universitaires, syndicales et politiques, j'ai souvent été aux premières loges, parfois même directement à l'avant-scène, des lieux où se déploient, de la façon la plus visible, les jeux d'influence et de pouvoir. C'est ainsi que s'est construite mon expérience immédiate des phénomènes liés au pouvoir. Mes travaux de recherche, nourris par mes enseignements et mes interventions, m'ont permis d'approfondir ma compréhension de ces phénomènes tels qu'ils se manifestent dans les groupes et dans les organisations, et aussi de tout ce qui entoure la question du leadership, évidemment indissociable du pouvoir.

Il m'est ainsi apparu très tôt que le pouvoir n'était pas un attribut personnel – que certains ont et d'autres pas –, mais qu'il revêtait, avant tout et nécessairement, une dimension relationnelle. Le pouvoir est en effet présent dans toutes les relations interpersonnelles, depuis la toute première, qui unit la mère et son nouveau-né, jusqu'à la plus impressionnante, celle du lien entre un chef d'État et ses commettants, en passant par tous les lieux où s'exercent les activités humaines, dont les groupes de toutes sortes et les multiples organisations qui forment le tissu social.

C'est dans les groupes et les organisations, mais aussi au sein des relations amicales, amoureuses et familiales, que se vivent quotidiennement, pour le meilleur et pour le pire, nos rapports de pouvoir. Si l'on reconnaît aisément qu'il existe des structures de pouvoir dans les organisations et dans le monde politique, c'est souvent lorsque les relations s'enveniment dans la sphère de nos rapports intimes que l'on s'interroge sur le sens de ces affrontements. Et c'est alors que l'on peut en venir à prendre conscience du fait que nos divergences se situent sans doute dans la zone du pouvoir plutôt que du côté des conflits à caractère affectif, les conflits de pouvoir ne manquant toutefois pas de susciter des réactions émotives aussi fortes que les dissensions affectives.

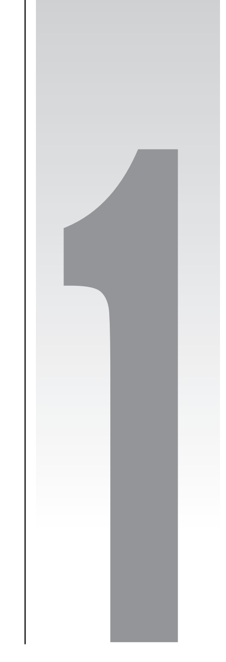
Ce petit livre vise donc à démystifier le pouvoir et à instrumenter lecteurs et lectrices en leur fournissant les clés qui leur permettront une meilleure compréhension des phénomènes de pouvoir. Tant les gestionnaires œuvrant aux divers niveaux des hiérarchies organisationnelles et les acteurs et actrices qui investissent leur énergie dans les structures syndicales et politiques que les hommes et les femmes qui aspirent à jouer un rôle actif dans toutes les sphères de l'activité humaine sont

invités à explorer ici les multiples facettes du pouvoir. Dans la sphère des rapports intimes, d'amour, d'amitié, de parentalité, où le pouvoir est aussi omniprésent, mieux en comprendre les tenants et les aboutissants peut contribuer à assainir les relations, à les rendre plus harmonieuses dans l'écoulement de la vie quotidienne.

Les deux premiers chapitres de ce livre sont axés sur la compréhension fine de ce qu'est le pouvoir, de ses fondements psychologiques. Ils visent aussi à établir d'entrée de jeu les distinctions entre pouvoir et abus de pouvoir. Dans le troisième chapitre, je me penche sur les sources et les déterminants du pouvoir, en prêtant une attention particulière à la question du pouvoir des femmes. J'explore dans le quatrième chapitre la question du leadership, et je consacre le dernier chapitre aux stratégies par lesquelles s'exerce le pouvoir, ainsi qu'à quelques-uns des jeux de pouvoir que l'on trouve principalement, mais non exclusivement, au sein des organisations.

Chaque chapitre comprend des exercices qui vous permettront de cerner divers aspects de la dynamique du pouvoir et s'achève par la présentation des quelques clés qui découlent des analyses présentées dans le texte. Ces clés sont regroupées à la fin du livre, pour en former la conclusion. Enfin, pour un accès rapide à quelques-unes des notions relatives au pouvoir que je considère comme étant les plus importantes, le livre se termine par un glossaire, permettant de se référer en un rien de temps à ces concepts.

Il ne me reste plus qu'à vous souhaiter un bon voyage dans les méandres du pouvoir, qui vous armera, je l'espère, d'un indispensable trousseau de clés.



COMPRENDRE LE POUVOIR POUR MIEUX L'EXERCER

Au cœur de toutes les interactions humaines, imbriqué dans le tissu même de la vie groupale et organisationnelle, inscrit aux fondements du politique, le pouvoir est une réalité multiforme, difficile à cerner. Une certaine aura de mystère l'entoure, lui conférant un attrait puissant aux yeux de certains, inspirant une répulsion tout aussi forte à d'autres.

Les connotations du terme même de pouvoir sont donc à la fois négatives et positives. Avec bravade, d'aucuns n'hésiteront pas à se déclarer « homme de pouvoir » ou « femme de pouvoir », alors que d'autres récuseront avec force l'étiquette qu'on voudra ainsi leur accoler. Vouloir le pouvoir pour le pouvoir entraîne une certaine réprobation sociale, sans doute teintée de peur, car l'abus de pouvoir, dans notre imaginaire, n'est jamais très loin du pouvoir lui-même…

La meilleure façon de démystifier le pouvoir, c'est encore de l'examiner à la loupe, en l'isolant des jugements moraux que l'on porte spontanément sur lui, c'est d'essayer de comprendre ce qu'il est, de l'apprivoiser. C'est ce que je me propose de faire avec vous dans ce premier chapitre. J'y examine d'abord les liens qu'entretiennent l'influence et le pouvoir, pour voir ensuite si l'on peut légitimement parler de bon ou de mauvais pouvoir. Puis je me penche sur la notion d'abus de pouvoir, en y opposant l'usage judicieux du pouvoir. Le chapitre se termine par l'identification du premier jeu de clés nous permettant d'aller de l'avant dans l'exercice quotidien d'un pouvoir mieux compris.

INFLUENCER, OUI, MAIS EXERCER DU POUVOIR…

Vivement, un petit exercice pour vous situer dans la nébuleuse du pouvoir et de l'influence…

Exercice 1.1
Pouvoir et influence

Appuyez vos réponses à ces questions sur des exemples très concrets, tirés de vos expériences récentes.

- Dans les activités de tous les jours, comment est-ce que j'oriente les actions de mes proches, y compris celles de mes enfants ?

____

____

____

____

- Est-ce que je consulte mes amis quand j'ai des choix à faire ? Est-ce que je suis leurs conseils ?

____

____

____

____

- Mon patron me donne-t-il des consignes précises quant à mon travail, que je dois observer à la lettre sans poser de questions ?

____

____

____

____

- Avec mes collègues, est-ce que nous échangeons sur nos façons de faire ? Nos expériences respectives ont-elles un impact sur nos façons d'agir ?

____

____

____

____

- Dans chacun des exemples qui précèdent, s'agit-il d'influence ou de pouvoir ?

____

____

____

____

- À mes yeux, qu'est-ce qui distingue l'influence du pouvoir ?

____

____

____

____

Commentaire sur cet exercice à la page 122.

Dans bon nombre de groupes et d'organisations – et ce, particulièrement en milieu communautaire ou dans les groupes où se retrouvent surtout des femmes –, la vision que l'on a du pouvoir est plutôt négative. Certains théoriciens du pouvoir le considèrent aussi comme étant nécessairement associé à la coercition, à la contrainte, voire à la violence. L'influence quant à elle serait une façon beaucoup plus douce d'obtenir ce que l'on veut d'une autre personne.

Par exemple, si mon enfant s’engage dans la rue au moment où arrive une voiture et que je lui dis : « Attention, il y a une voiture », s’agit-il de pouvoir ou d’influence ? Si je saisis vigoureusement son bras pour l’empêcher de se faire renverser, s’agit-il de pouvoir ou d’influence ? Et si j’agis de la même façon pour le forcer à aller se coucher alors qu’il me résiste et s’oppose à ma volonté ? Y a-t-il une différence de nature entre le pouvoir et l’influence ? Dans les deux cas, comme dans les réponses que vous avez données dans l’exercice 1.1, ce que l’on tente de faire, c’est soit d’amener l’autre à modifier son comportement afin de le rendre conforme à nos attentes, soit de l’inciter à nous aider à orienter notre action. Il y a donc là des tentatives d’influence et des invitations à nous influencer qui peuvent se concevoir comme des actes de pouvoir ou comme des actes de soumission au pouvoir des autres. Nous en arrivons ainsi à la définition suivante du pouvoir.

Définition du pouvoir

Le pouvoir, c’est la capacité, consciente ou non, d’une personne ou d’un groupe A de modifier les attitudes, les valeurs, les idées ou les comportements d’une personne ou d’un groupe B.

Avec cette définition, on voit que ce ne sont pas seulement les comportements de l’autre que nous visons lorsque nous cherchons à l’influencer. Nous pouvons aussi vouloir provoquer des changements dans ses attitudes, dans ses valeurs, dans ses idées. Le pouvoir est donc omniprésent dans la vie sociale, il caractérise toutes les interactions par lesquelles nous souhaitons voir des changements chez la personne ou au sein du groupe que nous cherchons à influencer, ou dans leurs décisions, que cela soit conscient ou non. Ainsi,

le tout petit bébé exerce-t-il dès sa venue au monde son pouvoir au sein de la cellule familiale. Dès qu’il pleure, sa mère ou son père accourt pour le nourrir, le changer, le langer, le bercer. Le poupon n’est pas du tout conscient de son influence et, pourtant, toute la dynamique familiale est modifiée par sa seule présence. Les actes de pouvoir vont ensuite se poursuivre tout au long de sa vie, et l’enfant se mettra très tôt à tester les limites de ce pouvoir, les parents ayant pour leur part à apprendre à établir ces limites, par l’exercice de leur propre pouvoir.

Il en va de même avec ses amies, ses collègues, son mari, sa conjointe, son patron, sa supérieure immédiate, son chef politique. L’interaction humaine est faite de tentatives d’influence individuelles ou collectives, très simples ou très complexes, immédiates ou construites dans le temps au moyen de plans d’action à plus ou moins long terme. Ces tentatives réussissent parfois, d’autres fois non. Mais elles visent toujours à amener un changement allant dans le sens de ce que l’on désire, à influencer l’autre ou les autres en ce sens. Paradoxalement, elles peuvent entraîner des changements que nous n’avions pas prévus, qui peuvent même être contraires à nos souhaits. Par exemple, si en tant que chef de parti, j’exige que l’on suive la ligne que j’ai définie et que le refus de s’y conformer d’un membre important de mon parti l’amène à donner sa démission, ce n’est certes pas le changement que je voulais introduire ! Les actes de pouvoir ne sont pas à sens unique, ils entraînent des réactions : l’autre aussi a ses visées et cherche à m’influencer.

On l’aura noté, j’utilise de façon presque interchangeable les termes de pouvoir et d’influence. Cela correspond à ma vision du pouvoir et ma définition de l’influence reflète ce choix.

Définition de l'influence

L'influence, c'est la mise en acte du pouvoir, son exercice.

Les définitions du *Petit Robert* vont dans le sens de ce choix. L'influence, dans le sens qui nous intéresse, est définie comme étant « l'action (volontaire ou non) qu'une personne exerce sur quelqu'un », ou encore « le pouvoir social d'une personne qui amène les autres à se ranger à son avis ». Quant au pouvoir, il est vu comme « la possibilité d'agir sur quelqu'un, quelque chose ».

Cette conception n'est pas partagée par tous les théoriciens, à cause de la connotation de coercition que l'on associe au pouvoir, pourtant absente des définitions du dictionnaire. L'un des auteurs du *Dictionnaire de sociologie*, Pierre Ansart, exprime ainsi sa vision de l'influence :

> Il est opératoire de distinguer clairement le pouvoir et l'influence, en réservant à l'exercice du pouvoir les divers moyens de coercition. L'influence désigne alors l'action sur les attitudes, les représentations, les croyances, par les moyens de la persuasion, sans recours à la contrainte et éventuellement, sans promesse de rétribution ou de récompense (Akoun et Ansart, 1999).

Il y a ici une confusion entre la nature du pouvoir et de l'influence et les moyens que l'on prend pour l'exercer, comme on le verra au chapitre 5. Cette confusion a d'ailleurs eu pour effet la création d'une expression qui vise à décrire le caractère non coercitif de l'influence, tout en la caractérisant comme une forme de pouvoir. Ainsi, le pouvoir d'influence serait, pour les penseurs français, un pouvoir qui s'exerce sans coercition ; c'est le pouvoir des médias, des intellectuels, des religions, des idéologies. Une autre acception oppose le pouvoir d'influence au pouvoir politique ; il s'agit

ici aussi d'un pouvoir qui ne peut s'appuyer sur la coercition, mais s'exerce au moyen de la persuasion ; c'est le pouvoir des groupes de pression, des groupes communautaires (Landry, 2007).

À mes yeux, on ne peut parler de pouvoir d'influence, l'influence étant le pouvoir mis en acte. La persuasion, tout comme la contrainte, est l'un des moyens par lesquels s'exerce le pouvoir, l'un des moyens par lesquels on cherche à influencer, tant dans les interactions de la vie quotidienne que dans les coulisses des hauts lieux de la politique. Il faut toutefois prendre acte du fait que l'expression « pouvoir d'influence » est maintenant d'usage courant. Coaches et formateurs l'utilisent dans leurs formations et leurs interventions sur le leadership, comme une recherche rapide sur Internet le confirme.

BON OU MAUVAIS, LE POUVOIR ?

Les distinctions entre pouvoir et influence que tant les théoriciens que les praticiens introduisent volontiers dans leur vision ou dans leurs actions découlent essentiellement du fait que, pour ce qui est des représentations que l'on en a développées, le pouvoir, comme on l'a vu précédemment, est perçu comme étant nécessairement coercitif, alors que l'influence ne le serait pas. D'ailleurs, quand on parle d'« influence indue », n'est-on pas en train de parler d'une influence qui déborde les cadres de la légitimité, d'une forme de contrainte, donc d'une mauvaise influence ?

Le pouvoir a longtemps été abordé sous le seul angle du politique, de sorte qu'il a été assimilé à la domination politique et aux façons de maintenir cette domination, telles qu'elles apparaissent, notamment

au XVIe siècle, dans l’œuvre de Machiavel. Ce sont donc essentiellement les théories du pouvoir politique qui ont forgé l’ancrage historique de notre compréhension du pouvoir, les modèles psychologiques sur lesquels je m’appuie ayant vu le jour beaucoup plus tard. Ces thèses classiques situaient le pouvoir uniquement au sommet des hiérarchies politiques, tout en le définissant comme une substance ou une essence, quelque chose que l’on a ou que l’on n’a pas. Le pouvoir en ce sens est domination, il est souvent associé à la contrainte, à la coercition, à la violence; nul pouvoir politique ne peut, dans cette perspective, s’établir ou se maintenir sans avoir la possibilité de recourir à la violence. Cette vision du pouvoir divise, *grosso modo*, les êtres humains en deux catégories: les détenteurs de pouvoir et les «sans-pouvoir».

De nouvelles perspectives, essentiellement développées dans le cadre des théories et des recherches des psychologues sociaux, ont permis l’émergence d’une autre conception du pouvoir. Le pouvoir n’est pas quelque chose que l’on a ou que l’on n’a pas. Le pouvoir est avant tout relation, c’est-à-dire que toute relation comporte une composante de pouvoir, tout comme elle revêt des dimensions affective et instrumentale[1]. Et ces trois dimensions de la relation s’expriment dans toutes nos interactions avec les autres. S’il peut me sembler dans certaines de mes relations que je n’ai pas de pouvoir, c’est peut-être que l’équilibre du pouvoir est ici rompu. Et si je ne me reconnais aucun pouvoir dans telle ou telle relation, je risque fort de me comporter comme si je n’avais aucune possibilité d’influencer l’autre, d’exercer sur elle ou sur

1. La dimension instrumentale a trait à l’action, comme on le verra plus loin.

lui un certain pouvoir[2]. Dans les chapitres qui suivent, on verra comment se construisent les rapports de pouvoir, sur quoi s'appuient les relations de pouvoir. Mais pour l'instant, jetons un coup d'œil sur les abus de pouvoir, car ce sont eux qui donnent si mauvaise presse au pouvoir.

ABUS DE POUVOIR, USAGE JUDICIEUX DU POUVOIR

Si le pouvoir est omniprésent dans la vie de tous les jours, on n'en fait malheureusement pas toujours un usage judicieux. Les abus de pouvoir, toujours présents dans les régimes politiques autoritaires, dans les rapports d'emprise ou de domination, peuvent aussi l'être dans nos interactions quotidiennes. L'exercice qui suit vise à vous aider à identifier, à partir des situations décrites, les abus de pouvoir, en les différenciant des pratiques relevant plutôt d'un usage judicieux du pouvoir[3].

2. Les soulèvements populaires du début de 2011 dans les pays arabes illustrent bien la façon dont des populations entières qui se croyaient sans pouvoir ont pris conscience qu'en s'unissant pour contester les régimes dictatoriaux qu'elles subissaient, elles pouvaient exercer un réel pouvoir.
3. Elizabeth Janeway (1980) parle d'« usage ordonné du pouvoir ».

Exercice 1.2
Abus de pouvoir ou usage judicieux du pouvoir ?

Cochez la case qui correspond à votre appréciation de la situation décrite.

Situation	Abus de pouvoir	Usage judicieux du pouvoir
1. Un jeune garçon turbulent ne cesse d'agacer son camarade de classe. L'enseignante lui demande à plusieurs reprises de cesser ce manège, puis elle décide de placer le pupitre du jeune garçon tout près du sien, à l'écart des autres.	☐	☐
2. Michel intervient directement dans le dossier piloté par l'un de ses subalternes.	☐	☐
3. Une diététiste travaillant dans des conditions particulières en raison d'une maladie incurable profite de cette situation pour choisir les patients qu'elle préfère.	☐	☐
4. Au moment de mon embauche, on m'a dit que nous serions deux pour nous occuper d'une douzaine de patients en perte d'autonomie. Je suis toujours seul à le faire.	☐	☐
5. Laurence demande à son conjoint s'il veut l'accompagner au cinéma. Tout d'abord il refuse, mais Laurence réussit à le convaincre en lui proposant d'aller voir un film qui saura l'intéresser.	☐	☐
6. Une secrétaire refuse d'effectuer certains travaux lorsque c'est une professionnelle qu'elle n'aime pas qui le lui demande.	☐	☐

7. Ma fille de 12 ans veut partir en voyage organisé avec d'autres jeunes de son âge, accompagnés d'adultes responsables. Cela ne me plaît pas et je refuse de lui donner mon autorisation, alors que mon ex-conjointe, qui est la mère de l'enfant, n'y voit pas d'inconvénient.	☐	☐
8. Ma directrice me demande de m'asseoir à côté d'elle durant les réunions.	☐	☐
9. Un directeur laisse entendre régulièrement que certains de ses 12 cadres ne font pas l'affaire et qu'il n'aura bientôt pas d'autre choix que de les licencier.	☐	☐
10. Son patron invite souvent Geneviève à prendre un verre avec lui après le travail. Elle a toujours refusé, mais il continue de le faire avec insistance.	☐	☐

Corrigé de l'exercice à la page 122.

Les abus de pouvoir sont parfois difficiles à déceler dans la vie quotidienne. Cela découle du fait que la zone de légitimité à l'intérieur de laquelle s'exerce le pouvoir n'est pas toujours clairement marquée. Par exemple, la zone de légitimité du pouvoir parental, si elle change au rythme de l'évolution des normes sociales, se modifie aussi en même temps que l'enfant se développe. Les parents ont un très grand pouvoir sur leurs poupons. Mais le bambin de deux ans ne manquera pas de chercher à tester les limites de son propre pouvoir, en transgressant les interdits parentaux. Avec l'adolescence, les transgressions se font plus sérieuses et les interdits de plus en plus difficiles à maintenir, dans la mesure même où le pouvoir parental est contesté par l'adolescent qui réclame le droit de

contrôler lui-même ses actes et de mener sa vie comme il l'entend. Ainsi, le père de l'exercice 1.2 peut être vu comme abusant de son pouvoir en interdisant à son adolescente de 12 ans de participer, au même titre que ses camarades de classe, à un voyage organisé par des adultes responsables.

Dans les cas extrêmes, qui demeurent trop fréquents, les abus de pouvoir répétés, marqués de violence d'abord psychologique et éventuellement physique, en viennent à instaurer un rapport d'emprise. Dans les couples, ce type de rapport s'installe d'abord imperceptiblement, sous le sceau de l'amour, quand le conjoint – plus rarement la conjointe – affirme de plus en plus fortement sa domination, assortissant cette affirmation d'injonctions, de manipulations, d'humiliations, de menaces et finalement de coups[4]. L'enfermement de la conjointe dans une telle relation, où l'amour souvent subsiste et où la dévalorisation entraîne la honte, rend très difficile pour elle d'échapper à l'emprise de son conjoint et de solliciter de l'aide à l'extérieur de son couple. Quand il y a des enfants, c'est la famille entière qui peut être sous le joug d'un père, et parfois aussi d'une mère, aux comportements abusifs. Le rapport d'emprise est l'une des caractéristiques des sectes, leurs membres étant sous l'emprise de leur gourou, avec les conséquences néfastes que l'on sait.

En milieu organisationnel, où les abus de pouvoir sont toujours possibles, la zone de pouvoir des acteurs est cependant déterminée par les attributions liées à leur poste, par leur place au sein de la hiérarchie, par les définitions de tâches, par les conventions collectives, en somme par l'ensemble des normes et des règles,

4. Il s'agit là de stratégies par lesquelles s'exerce le pouvoir, comme on le verra au chapitre 5.

écrites ou non, qui régissent la vie de l'entreprise. De nouvelles règles se sont ajoutées au fil des ans, codifiées dans des protocoles visant à contrer les abus de pouvoir que sont le harcèlement sexuel et le harcèlement moral. Ainsi, le professeur qui pouvait autrefois proférer des menaces voilées à l'endroit de l'étudiante refusant ses avances voit aujourd'hui ce comportement passible de sanctions : la zone de légitimité est ici plus nettement balisée qu'elle ne l'était autrefois.

L'apprentissage d'un usage judicieux du pouvoir passe donc tout d'abord par la prise de conscience de la zone à l'intérieur de laquelle il est légitime pour nous d'exercer notre pouvoir sur les autres, par la compréhension de ce qu'est le pouvoir et de ce que sont les abus de pouvoir et par le choix éthique de ne pas transgresser les limites de notre pouvoir. Par ailleurs, toute personne peut refuser d'obéir à une demande abusive, ce qui suppose aussi chez elle la connaissance des limites du pouvoir que peuvent avoir sur elle son supérieur hiérarchique, son conjoint ou ses parents.

Il faut bien comprendre aussi que le pouvoir n'est pas à sens unique. Un subordonné peut fort bien, seul ou avec d'autres, se trouver en situation de pouvoir par rapport à son supérieur immédiat et abuser de cette position, tout comme des personnes occupant des positions équivalentes dans une organisation peuvent se trouver en position d'infériorité ou de supériorité les unes par rapport aux autres, ce qui ouvre aussi la porte à des situations potentiellement abusives.

UN PREMIER JEU DE CLÉS

Le premier jeu de clés offert ici est celui de la compréhension. Le but de ce premier chapitre est en effet de démystifier le pouvoir. Mieux comprendre sa nature relationnelle, de même que sa nécessaire présence dans toute relation, peut nous aider à l'apprivoiser et à l'exercer de façon plus consciente et plus judicieuse.

Premier jeu de clés
COMPRENDRE LE POUVOIR

- Le pouvoir est au cœur de toutes nos relations, au même titre que l'affection et que l'agir instrumental.
- Le pouvoir n'est en soi ni bon ni mauvais.
- Pouvoir et influence peuvent être considérés comme des synonymes, l'influence étant la mise en acte du pouvoir.
- La contrainte est un mode d'exercice du pouvoir et non l'une de ses caractéristiques inhérentes.
- L'abus de pouvoir est un usage illégitime du pouvoir, qui se traduit par la transgression des limites de son pouvoir, au moyen de la contrainte, de la manipulation et d'autres stratégies d'influence.
- Les abus de pouvoir soutenus en viennent à créer un rapport d'emprise, la personne ou le groupe soumis à ces abus se trouvant emmurés, sous le joug de la personne abusive.

2

À LA SOURCE DE TOUT POUVOIR

Le pouvoir, dans ses dimensions psychologiques, que l'on qualifie parfois de pouvoir interpersonnel ou social, prend ses racines dans l'un des besoins fondamentaux de l'être humain, le besoin de contrôle. Pour bien comprendre ce besoin psychologique, il importe de le situer parmi l'ensemble des besoins fondamentaux, et c'est ce que je m'efforce de faire dans la première section de ce chapitre. La deuxième section me permet d'explorer plus à fond les diverses facettes du besoin de contrôle. Les deux sections suivantes ont pour but de distinguer entre eux le « pouvoir de », qui a trait aux forces dont chacun de nous dispose, du « pouvoir sur », lequel concerne le pouvoir que l'on exerce sur les autres. Le chapitre se termine sur un nouveau jeu de clés, découlant des dimensions que nous venons d'explorer.

LES BESOINS PSYCHOLOGIQUES

Il existe plusieurs typologies des besoins psychologiques, conçues au fil des ans par des psychologues, surtout américains. C'est dans le cadre de l'élaboration de mon modèle du groupe restreint[1], dont les articulations conceptuelles prennent appui sur trois des quatre besoins psychologiques que j'estime fondamentaux (Landry, 2007) que j'en suis venue à développer ma propre typologie de ces besoins. Contrairement à la typologie de Maslow (1954), très connue en milieu organisationnel, la mienne ne hiérarchise pas l'ensemble des besoins humains. En d'autres termes, je ne postule pas, comme le fait Maslow, que certains besoins de base, les

1. Un résumé succinct de ce modèle est présenté dans l'ouvrage de Wener et Cormier (2006), *Gérer, c'est créer au quotidien*, p. 59-67, publié dans la présente collection.

besoins physiologiques par exemple, doivent être satisfaits avant que d'autres, de niveau supérieur, puissent émerger.

Comme la plupart des psychologues humanistes, je reconnais l'existence en chaque être humain d'une tendance innée à l'actualisation qui pousse toute personne à rechercher, chez les autres et dans son environnement, les éléments pouvant lui permettre de s'accomplir, ou à tout le moins de vivre de façon satisfaisante, en coexistence avec les autres êtres humains.

Les besoins psychologiques par lesquels se traduit notre tendance à l'actualisation sont nécessairement sociaux, la dimension sociale étant non seulement importante mais nécessaire à l'être humain à tous les stades de son existence.

Comme le montre le tableau 2.1, les besoins fondamentaux, outre les besoins physiologiques de base, sont au nombre de quatre : le besoin d'action, le besoin d'affection, le besoin de contrôle et le besoin de sens.

J'ai choisi le terme d'action pour caractériser le besoin qu'ont les humains de faire, de produire, de créer, d'agir sur leur environnement afin de s'y adapter et de l'adapter à l'ensemble de leurs besoins, de travailler, dans l'acception la plus générale du terme, de jouer aussi. C'est par l'action que se développent les individus et les collectivités humaines, quelles que soient les directions que prend ce développement. L'action est au cœur de la vie, et ce « *souci d'agir et d'entreprendre* qui transparaît déjà dans le jeu de l'enfant et qui *constitue une motivation aussi fondamentale que celle d'aimer et d'être aimé* »[2] selon Maisonneuve (1980, p. 85) traduit bien le caractère essentiel de ce besoin.

---

2. Les italiques sont de l'auteur.

Tableau 2.1[3]
Une typologie des besoins psychologiques

Besoin fondamental	Besoins partiels inclus dans le besoin fondamental	Caractéristiques essentielles
Action	• Adaptation à et de l'environnement • Travail sous toutes ses formes • Production • Création • Écriture • Jeu, exercice, sport	• Besoin lié au développement de la vie • Besoin à la fois individuel et social, l'action pouvant être menée en solitaire ou en collaboration avec d'autres
Affection	• Amour et amitié • Intimité • Inclusion • Appartenance • Estime • Reconnaissance	• Besoin le plus étroitement associé aux émotions, à l'affect, indispensables à la vie • Besoin social par excellence, qui ne peut se vivre que dans et par la relation
Contrôle	• Emprise sur son environnement • Contrôle sur les ressources • Contrôle sur les personnes • Sécurité • Liberté	• Besoin étroitement lié à la survie • Besoin à la fois individuel et social, donnant naissance au « pouvoir de » et au « pouvoir sur »
Sens	• Compréhension • Connaissance • Croyance	• Besoin lié à la condition humaine • Besoin à la fois individuel et collectif

Source : Landry (2007, p. 137).

3. Le tableau 2.1 reproduit intégralement le tableau 5.1 de mon ouvrage *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints* (Landry, 2007, p. 137). Le texte de cette section reprend aussi en partie, en le résumant, le texte explicatif accompagnant ce tableau.

Les travaux sur les besoins psychologiques reconnaissent tous l'importance du besoin d'affection, qui, à mes yeux, comprend l'essentiel des besoins relationnels. Aimer, être aimé, connaître des relations intimes, sentir notre inclusion dans nos groupes d'appartenance de même que le lien d'appartenance lui-même, recevoir estime et reconnaissance, voilà autant de facettes du besoin fondamental d'être en relation, que je nomme besoin d'affection, présent dans ses formes archaïques dès les premiers temps de la vie intra-utérine, sous la forme de la symbiose totale. Le besoin fondamental d'affection se traduit, entre autres, par le désir de relations se situant sur un continuum quant à leur degré d'intimité.

Le besoin de contrôle, que l'on associe au pouvoir, à l'autorité et à l'influence, est lui aussi fondamental, entre autres, pour la survie tant de l'individu que du groupe humain. Il s'agit du besoin de contrôler son environnement afin d'y puiser les ressources nécessaires au maintien de la vie, d'y vivre en sécurité et de s'y sentir libre. J'y reviendrai dans la section suivante, compte tenu du lien profond qui existe entre le besoin de contrôle et le pouvoir.

Le quatrième et dernier besoin fondamental est le besoin de sens, ce sens qui dépasse et inclut la compréhension du monde et des choses. Nous avons besoin de comprendre et de connaître, et notre curiosité nous pousse à explorer les multiples avenues qui s'ouvrent devant nous. Nous sommes sans cesse en quête de sens, que ce soit le sens des actions à entreprendre ou le sens de la vie. Et aussi le sens de la souffrance, des inégalités, du mal…

LES DIVERSES FACETTES DU BESOIN DE CONTRÔLE

Le besoin de contrôle est souvent absent des typologies créées par les psychologues d'orientation humaniste, comme c'est le cas pour Maslow[4]. Pourtant, il s'agit d'un besoin de tout temps étroitement associé à la survie et à la protection des humains. Il inclut donc le besoin d'avoir une certaine emprise sur son environnement, qu'il s'agisse de l'environnement personnel, de l'environnement organisationnel, ou même de l'environnement géographique et sociopolitique. Ma sécurité à l'intérieur de ces divers environnements de même que ma liberté d'action dépendent en partie du contrôle que je suis en mesure d'y exercer et du contrôle que l'on exerce sur moi. Ainsi, peut-on illustrer le lien entre les besoins de sécurité et de liberté à la fois par l'idée de la protection et de la défense du territoire – qu'il s'agisse de son territoire personnel ou du territoire national –, et par celle du libre déplacement à l'intérieur comme à l'extérieur de ce territoire. Le besoin de contrôler son environnement, tout comme les besoins de sécurité et de liberté, s'accompagne nécessairement du besoin de contrôler les personnes qui en font partie ou qui le menacent. On pense ici au contrôle qui s'exerce entre proches, habitant ou non sous le même toit, au contrôle parental sur les enfants, qui fait partie intégrante de la fonction éducatrice, ainsi qu'au contrôle présent au sein des organisations. On conçoit aisément qu'un tel contrôle, lorsqu'il devient excessif ou même abusif,

---

4. Notons d'ailleurs qu'il ne figure pas dans la typologie qu'évoquent Wener et Cormier (2006, p. 10-11), qui parlent des besoins de considération, de compétence et de cohérence, lesquels correspondent aux besoins d'affection, d'action et de sens dans notre typologie. Le besoin de contrôle est cependant au cœur de la typologie de Schutz (1958).

ne peut qu'entrer en conflit avec le besoin de liberté des personnes qui y sont soumises. Car le besoin de liberté, c'est le besoin de contrôler sa propre vie. La perte d'autonomie, dans quelque contexte que ce soit, équivaut à une perte de liberté, c'est-à-dire à une perte de contrôle sur sa propre vie.

Le besoin de contrôle, de même que tous les besoins qui lui sont associés, est étroitement lié au pouvoir, tant au pouvoir de se réaliser soi-même, ou « pouvoir de », qu'au pouvoir d'obtenir des autres ce dont nous avons besoin ou de les amener à faire ce que nous voulons qu'ils fassent, ou « pouvoir sur » (French, 1986), en vue de l'atteinte des buts que nous poursuivons dans la vie, y compris le plus fondamental, l'actualisation de soi.

LE « POUVOIR DE » ET LE DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Selon une première acception, le pouvoir peut être considéré comme un attribut personnel. Il ne s'agit pas là du pouvoir que l'on exerce sur les autres, lequel n'est pas un attribut, mais bien de la force intérieure qui permet d'agir, de faire, de produire, de créer, en quelque sorte de développer les aptitudes et les talents présents en chacun de nous, qu'il s'agisse de prédispositions innées ou de compétences acquises. Le développement de certaines de ces potentialités commence dès l'âge le plus tendre et suppose la présence d'un soutien actif dans l'environnement. Je ne pourrai devenir une artiste peintre que si l'on me permet de suivre des cours de dessin, d'acquérir le matériel nécessaire au développement de ce talent, de m'orienter vers des programmes de formation me permettant de me perfectionner dans

le domaine que j'ai choisi. Le « pouvoir de », comme l'appelle Marilyn French (1986), c'est cette capacité de développer son potentiel, quel qu'il soit.

L'exercice 2.1 vise à vous permettre d'identifier les talents et les aptitudes que vous avez ou que vous aimeriez développer et de vous évaluer quant à la façon dont vous utilisez votre « pouvoir de » dans ces zones spécifiques. Vous pourrez ainsi identifier certaines zones que vous n'avez pu développer, quelles qu'en soient les raisons, et ouvrir une fenêtre sur la possibilité de le faire. Et si l'exemple donné dans le paragraphe précédent a trait au domaine artistique, il importe de souligner que le « pouvoir de » s'applique à tous nos talents et à toutes nos aptitudes. Je puis en effet avoir du talent pour l'ornithologie, pour le ski alpin, pour la collection d'estampes japonaises, pour la décoration intérieure ou pour l'action politique !

Développer ses potentialités suppose que l'on a assez de confiance en soi et d'estime de soi pour aller de l'avant et se donner les moyens de s'accomplir dans un domaine donné, que l'on a de préférence choisi soi-même. Cela suppose aussi que l'on ait confiance en sa capacité de réussir et que l'on soit en mesure de reconnaître la valeur des résultats atteints.

Comme on peut le constater, assumer son « pouvoir de » permet de répondre à notre besoin d'action et de canaliser aussi la tendance à l'actualisation qui nous caractérise en tant qu'êtres humains.

Exercice 2.1
Le développement de mes zones de « pouvoir de »

Identifiez d'abord les aptitudes ou les talents qui sont importants pour vous, que vous les ayez développés ou non. Situez-vous ensuite quant au niveau de leur développement, puis quant à votre satisfaction à cet égard. La troisième colonne vous permet d'identifier les moyens d'action que vous pouvez prendre pour mieux développer cette zone de « pouvoir de ».*

*1 = peu ou pas ; 2 = moyennement ; 3 = tout à fait.

Quels sont les talents ou aptitudes que j'ai développés ou que j'aimerais développer ?	**Sur une échelle de 1 à 3, j'évalue d'une part le niveau de développement de cette aptitude et d'autre part mon niveau de satisfaction à cet égard.**				**Si je souhaite mieux développer ce talent ou cette aptitude, quels moyens puis-je me donner pour le faire ?**
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	
	Dév.	1	2	3	
	Satisf.	1	2	3	

LE « POUVOIR SUR » OU LA DIMENSION RELATIONNELLE DU POUVOIR

Tant dans la vie personnelle et intime que dans toutes les sphères de la vie en société – soit les domaines groupal, organisationnel ou politique –, le « pouvoir sur » est omniprésent. Car il s'agit en effet du pouvoir en tant que relation, lequel est nécessairement présent dans toute relation, comme nous l'avons vu au chapitre précédent. La notion de « pouvoir sur » n'est donc utile que parce qu'elle nous permet de distinguer ce pouvoir, qui s'exerce sur les autres, du pouvoir que nous avons sur nous-mêmes, en tant que capacité de nous développer et de nous réaliser, le « pouvoir de ». La distinction est importante en ceci que le « pouvoir sur » des autres peut nous empêcher de reconnaître et d'assumer pleinement notre « pouvoir de ». Ainsi pendant longtemps en Occident, les femmes n'ont pu accéder à des formations universitaires ou développer leurs talents artistiques parce que le « pouvoir sur » des institutions, incarné par les personnes en position d'autorité dans la société, dans l'Église ou dans la famille, s'appuyant sur des valeurs d'inégalité entre les hommes et les femmes, pesait sur elles de manière à les empêcher d'exercer leur « pouvoir de » développer leurs talents. Reconnaître la différence entre « pouvoir de » et « pouvoir sur » permet de mieux identifier les obstacles, souvent idéologiques et socialement construits, qui empêchent certaines catégories de personnes de se réaliser pleinement.

Cela dit, c'est généralement du « pouvoir sur » qu'il est question quand on parle du pouvoir. Il ne faut pas l'oublier, car l'ajout du mot « sur » au terme « pouvoir » exprime bien la nature relationnelle du pouvoir.

UN DEUXIÈME JEU DE CLÉS

Le deuxième jeu de clés permet de mieux cerner le caractère essentiel du pouvoir, par son ancrage dans l'un de nos besoins fondamentaux, le besoin de contrôle, au même titre que : toutes les formes d'agir, qui émanent du besoin d'action ; les relations affectives, issues du besoin d'affection ; l'ensemble des activités et des positions personnelles liées à la quête du sens, qui proviennent de ce besoin de sens, caractéristique essentielle des êtres humains.

Deuxième jeu de clés

DU BESOIN DE CONTRÔLE AU POUVOIR EN SOI ET AU POUVOIR SUR LES AUTRES

- C'est du besoin fondamental de contrôler sa vie que découle la dynamique du pouvoir.
- Le « pouvoir de » est cette force intérieure qui nous permet de développer nos talents et nos capacités.
- Reconnaître le pouvoir en soi de mener sa vie à sa guise et de se développer, c'est ouvrir la porte à l'estime de soi et à la confiance en soi, c'est assumer son « pouvoir de ».
- Le « pouvoir sur » a trait à la dimension interpersonnelle ou relationnelle du pouvoir, c'est-à-dire au contrôle qui s'exerce nécessairement dans toutes nos relations.
- Dans l'usage courant du terme « pouvoir », c'est du « pouvoir sur » que l'on parle.
- Mieux comprendre le pouvoir en tant que relation, le « pouvoir sur », permet de reconnaître l'usage que l'on en fait et de développer son esprit critique par rapport à cet usage.

3

LES DÉTERMINANTS DU POUVOIR

Le pouvoir, essentiel à notre développement, n'est cependant pas un attribut personnel. Je n'ai de pouvoir que celui que l'on veut bien me reconnaître, ou que l'on est contraint de me reconnaître. Revenons à l'exemple du nouveau-né, sans véritable pouvoir, si le pouvoir est un attribut. Le nourrisson dépend de son entourage non seulement pour la satisfaction de ses besoins primaires et pour son développement, mais pour sa vie même. Si les adultes qui en ont la charge ne lui reconnaissent pas le pouvoir de déranger leur vie, à tous moments, en réponse à ses demandes, s'ils s'insurgent contre lui jusqu'à le violenter parfois, abusant ainsi de leur propre pouvoir, alors cet enfant est sans pouvoir…

Dans ce chapitre, j'examine avec vous toute cette dimension de la reconnaissance de mon pouvoir par l'autre, sur lequel je veux agir. Certains facteurs me permettent d'obtenir cette reconnaissance ; il s'agit des sources de mon pouvoir, qui en constituent les bases. Mais la reconnaissance de ces sources de pouvoir en moi est liée à certains déterminants à la fois personnels et sociaux. Nous ne sommes pas égaux devant cette reconnaissance. La reconnaissance des sources de pouvoir de certaines catégories de personnes, et plus particulièrement des femmes, se révèle souvent plus incertaine qu'elle ne l'est pour d'autres. Je m'attarderai ici aux obstacles que rencontrent les femmes à cet égard et aux moyens de les surmonter.

MON SEUL POUVOIR, CELUI QUE L'ON ME RECONNAÎT

Dans un conseil d'administration, une jeune femme, nommée pour représenter un groupe communautaire, se heurte à l'obstruction systématique du président.

Ses dossiers les mieux préparés sont rejetés du revers de la main, ses arguments les plus convaincants, balayés d'un bref commentaire négatif, et sa moindre tentative d'intervenir dans les débats en cours est accueillie par une moue d'impatience. Les autres membres du conseil n'interviennent pas, ils semblent subjugués par l'attitude du président. De toute évidence, le président ne reconnaît aucun pouvoir à cette femme, malgré le fait qu'elle a été légitimement déléguée pour faire partie de ce conseil. Que faire en pareilles circonstances ? Si je n'arrive pas à établir la légitimité de mon pouvoir, mon champ d'action se trouve plutôt restreint. Une première piste d'action serait de prendre acte de cette non-reconnaissance de la légitimité de mon pouvoir aux yeux du président et d'ajuster mes stratégies d'influence en fonction de ce constat, puis de prendre mon mal en patience, sans me dévaloriser : c'est le chemin le plus difficile. Une autre piste repose sur une bonne évaluation de la situation, y compris des moyens d'action me permettant d'atteindre mes objectifs autrement que par ma présence à cette table, et aussi – surtout peut-être – de reconnaître l'effet psychologique sur moi des agissements du président : il s'agit d'un choix difficile, celui de me retirer de ce lieu où mon action est sans cesse paralysée, où toute forme de pouvoir m'est déniée[1].

Reconnaître le pouvoir de l'autre, c'est en fait reconnaître que cet autre possède ou a accès à certaines ressources qui justifient ses tentatives d'influence sur moi. Ainsi, reconnaître le pouvoir du nouveau-né, c'est reconnaître qu'il a droit, en toute légitimité, aux soins

1. Cet exemple s'appuie sur un échange avec Mme Rosette Côté, le 30 septembre 2010.

qui lui permettront de survivre et de se développer. Cette légitimité est la source principale mais non exclusive du pouvoir du poupon.

Notons par ailleurs que cette reconnaissance, tout comme son contraire, n'est pas nécessairement consciente. Le président de l'exemple ci-dessus agit peut-être, face à la jeune femme qu'il brime, en fonction de stéréotypes profondément ancrés, dont il n'a même pas conscience.

La nécessité de la reconnaissance de l'autre peut s'énoncer comme suit :

La base de la reconnaissance du pouvoir d'une personne sur une autre

Le pouvoir de A repose sur la perception de B que A dispose de ressources ou d'attributs lui permettant de modifier ses attitudes, ses valeurs, ses idées ou ses comportements, l'ensemble de ces ressources et attributs constituant, aux yeux de B, la base du pouvoir de A sur B.

Il importe maintenant de préciser la nature de ces ressources et de ces attributs, qui sont à la source de tout pouvoir.

LES SOURCES ET LES FORMES DU POUVOIR

Selon le modèle développé par French et Raven (1968), modèle créé en1959 et maintenant devenu classique, les ressources pouvant entraîner la reconnaissance du pouvoir d'une personne ou d'un groupe peuvent se regrouper de manière à déterminer six sources de pouvoir, lesquelles donnent naissance à six formes de pouvoir.

Tableau 3.1
Les sources et les formes du pouvoir selon French et Raven

Forme de pouvoir	Source	Effets
Récompense	B perçoit que A peut lui procurer des récompenses s'il agit comme A le veut.	Peut contribuer à l'augmentation du pouvoir de référence.
Coercition	B perçoit que A peut lui infliger des punitions s'il ne se conforme pas à ses attentes.	Peut contribuer à augmenter la résistance et l'hostilité, à moins d'être perçue comme légitime.
Légitime	B perçoit que A a le droit de lui prescrire tel ou tel comportement, à cause de sa position ou de son autorité morale.	Effets d'autant plus soutenus que le pouvoir repose sur des normes et des valeurs fortement intériorisées.
Référence	B accepte l'influence de A par identification, admiration, affection, amour.	Effets importants et souvent inconscients.
Expert	B perçoit que A possède des compétences spécifiques, lui permettant de l'influencer.	Les effets peuvent ne pas être immédiats, selon que ces compétences ont une utilité ou non pour B.
Informationnel*	B perçoit que A a accès à des informations ou à des réseaux d'information utiles.	Variables, en fonction de la pertinence des informations; peuvent ne pas être immédiats.

* Raven a ajouté, en 1965, aux cinq formes de pouvoir décrites en 1959 cette forme de pouvoir, d'abord incluse dans le pouvoir d'expert.

Exemples
Les bonbons et cadeaux aux enfants s'ils se conforment aux demandes. Le feed-back positif pour un bon travail. Les augmentations de salaire. Les jetons de présence. Les mots gentils, les caresses à la personne aimée ou aux enfants, quand ils font ce que l'on souhaite qu'ils fassent.
L'évaluation négative d'un travail scolaire. La peine de prison pour un délit. Le retrait d'un privilège, comme celui de conduire la voiture familiale. Les menaces de toutes sortes. Le retrait des marques de tendresse.
L'obligation morale de prendre soin des tout-petits. L'autorité des parents sur les enfants, intériorisée par eux. La légitimité que confère l'élection ou la nomination à un poste. Le droit d'exiger le paiement d'une dette, d'un loyer.
L'admiration que l'on voue à un mentor, à un modèle. L'amour entre les membres d'un couple. Le charisme d'un ou d'une leader. L'amour des parents pour les enfants et vice versa.
L'expertise d'un professeur, reconnue par ses étudiants. La compétence d'une ministre, dans le domaine de son ministère. Le savoir-faire d'un artisan ou d'une artiste. L'habileté reconnue d'un ouvrier. La compétence d'une professionnelle dans son domaine.
La secrétaire, au cœur des informations sur les membres de l'organisation. Le politicien qui a su se créer un réseau étendu. L'intervenante qui connaît bien toute sa clientèle. Le directeur qui alimente certaines rumeurs dans son service.

Les diverses formes que peut revêtir le pouvoir ne sont pas indépendantes les unes des autres. Elles ont comme dénominateur commun le fait que toutes permettent à une personne d'en influencer une ou plusieurs autres, ou même des groupes entiers, dans la mesure où les ressources qui sous-tendent chacune d'entre elles sont perçues et reconnues par ces personnes ou ces groupes. De plus, la même personne dispose généralement de plusieurs sources de pouvoir. La base du pouvoir d'une personne donnée sera d'autant plus vaste qu'elle s'appuiera sur un plus grand nombre de sources de pouvoir. L'exercice suivant vous permettra d'identifier les formes de pouvoir dont disposent les personnes A, évoquées dans les exemples illustratifs, pour influencer les personnes B.

Exercice 3.1
De quelle(s) forme(s) de pouvoir s'agit-il ?

Exemples illustratifs	Forme(s) de pouvoir
Le maire d'une petite municipalité annonce que les participants au concours des villages fleuris recevront une subvention.	
Laurence annonce à Jean-Michel qu'elle va le quitter s'il ne réduit pas sa consommation d'alcool.	
Rolando explique à son fils Julio comment cueillir des champignons.	
Catherine dit à Gerry que ses amis lui ont fait savoir qu'ils n'appuieraient pas sa candidature à un poste.	
Hakim est élu député de son comté.	
La petite Kathleen est alitée avec une mauvaise grippe. Elle appelle sa maman qui accourt aussitôt.	

Denis prépare pour son groupe de travail un échéancier que tous trouvent très bien fait.

Les résultats scolaires de Jacek laissent beaucoup à désirer. Ses parents lui interdisent désormais de sortir le soir. Il se conforme à l’interdiction en maugréant.

Solange est une excellente golfeuse. Juan, débutant dans le domaine, veut suivre des cours avec elle.

Roxana annonce aux membres de son groupe que leur lieu de travail est réquisitionné par la direction.

Corrigé de l’exercice à la page 123.

Pour mieux comprendre comment jouent les diverses formes de pouvoir, apportons quelques précisions :

- Les récompenses grâce auxquelles je peux espérer la conformité de l’autre sont à la fois matérielles et psychologiques. Un sourire, une attitude chaleureuse, un climat d’entreprise sympathique peuvent agir comme des récompenses, autant et souvent plus que des récompenses matérielles. De plus, récompenser l’autre pour sa conformité augmente à ses yeux notre capital de sympathie et ainsi notre pouvoir de référence.
- Les punitions liées au pouvoir de coercition peuvent elles aussi être matérielles ou psychologiques. Les bouderies d’un enfant peuvent agir comme une punition auprès de ses parents, qui seront dès lors tentés de lui donner ce qu’il demande, ou encore de le punir pour sa mauvaise

humeur. L'enfant, pour sa part, quand je le punis, peut m'en vouloir pendant un certain temps, ce qui ne doit pas m'empêcher d'utiliser cette forme de pouvoir dans le processus d'éducation. Il tombe sous le sens que la coercition, même si l'on n'en est que l'instrument, nous rend moins sympathiques aux yeux de ceux que l'on soumet de cette façon. Les préposés aux contraventions ne sont pas les personnes les plus populaires de notre entourage…

- Dans les rapports sociaux hiérarchiques – organisationnels, politiques, institutionnels –, le poste occupé confère à son détenteur un pouvoir légitime, dont l'étendue diffère selon le niveau hiérarchique, la centralité et la valorisation de la fonction en question. La vice-présidente à la production jouit d'un plus grand pouvoir légitime que son homologue aux ressources humaines.
- Le pouvoir légitime s'accompagne toujours de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition, particulièrement mais non exclusivement en milieu organisationnel, politique ou institutionnel, de sorte que l'on peut considérer ces trois formes de pouvoir comme les dimensions formelles et fonctionnelles du pouvoir : un ministre défait aux élections perd du même coup son pouvoir légitime, son pouvoir de récompense et son pouvoir de coercition. Le pouvoir informationnel revêt lui aussi une dimension formelle, l'accès à des informations ou à des réseaux d'information étant souvent lié à la place occupée au sein d'une structure hiérarchique.

- Le pouvoir d'expert et le pouvoir de référence sont des formes de pouvoir personnelles. L'expertise que j'ai acquise et qui m'est reconnue, si elle peut me permettre de postuler à un poste donné, m'appartient en propre : si je quitte une organisation pour une autre, la ressource qu'est mon expertise migre elle aussi vers d'autres cieux. L'admiration, l'estime et l'affection que l'on a pour moi découlent aussi d'attributs qui me sont personnels, lesquels s'expriment dans mes relations avec les autres et vont marquer ma façon d'exercer mon pouvoir dans un poste donné. La personne qui me remplacera un jour à ce poste aura des ressources différentes des miennes à cet égard.
- Il circule beaucoup d'informations tant dans les réseaux formels qu'informels, au sein des organisations. La détention de telles informations ou l'accès aux réseaux où elles circulent sont à la source du pouvoir informationnel. L'usage que l'on peut faire des informations que l'on détient revêt parfois un caractère manipulateur[2]. Ainsi, l'alimentation de certaines rumeurs sous le couvert de la confidence, particulièrement en période de restructuration – habituellement marquée au sceau de l'incertitude –, peut semer de l'inquiétude comme elle peut faire naître de faux espoirs.

2. La manipulation est une stratégie d'influence que je décris au chapitre 5.

LES DÉTERMINANTS SOCIAUX DU POUVOIR

La reconnaissance de mon pouvoir, tout comme l’accession à des postes de pouvoir, suppose la possession de certaines ressources ou la possibilité d’accéder à de telles ressources, lesquelles peuvent devenir pour moi les sources de différentes formes de pouvoir, comme nous venons de le voir. Cette reconnaissance est cependant soumise à d’autres contraintes que j’appelle les déterminants sociaux du pouvoir. Il s’agit en fait de l’ensemble des caractéristiques démographiques et sociales qui vont influencer la façon dont les autres vont me percevoir et, de ce fait, le pouvoir qu’ils voudront bien me reconnaître. Voici quelques-unes de ces caractéristiques :

- l’âge ;
- le sexe ;
- l’origine ethnique ou géographique ;
- la religion ;
- la classe sociale d’origine ;
- la classe sociale d’appartenance ;
- le niveau d’éducation ;
- le métier ou la profession ;
- le degré de richesse ;
- le statut social.

L’ensemble de ces caractéristiques aura une influence sur la crédibilité que l’on m’accordera et donc sur l’évaluation que l’on fera non seulement de la pertinence des ressources dont je dispose, mais même de la présence chez moi de telles ressources.

L’âge, le sexe et l’origine ethnique ou géographique, dans le cas des minorités dites visibles, mais dans d’autres cas aussi, quand la personne issue d’une

autre culture ne maîtrise pas la langue d'usage ou parle avec un accent prononcé, ont ceci de particulier qu'ils sont immédiatement perceptibles. L'appartenance religieuse quand elle est rendue ostensible par le port de certains signes religieux, la richesse ou son absence – que la qualité des vêtements portés peut rendre apparente – permettent aussi de situer rapidement les personnes par rapport à ces deux critères. Cette perception immédiate a amené certaines chercheuses américaines à les considérer comme des facteurs susceptibles d'influencer ce qu'elles ont appelé le « statut externe » de la personne, notion sur laquelle je reviendrai plus loin.

Attardons-nous maintenant sur le statut social, que le *Dictionnaire de sociologie*[3] définit comme suit : « Ensemble des positions sociales occupées par une personne et des rôles associés à cette position. » La classe sociale d'origine et d'appartenance, le niveau d'éducation, le métier ou la profession, qui déterminent les places occupées dans la hiérarchie sociale, contribuent donc à définir le statut social d'une personne.

Le statut externe, parce qu'il est immédiatement décelé, entraîne aussitôt une évaluation quant à la capacité d'influencer les autres. Dans les sociétés occidentales, où les femmes ont longtemps été perçues comme inférieures aux hommes[4], où les personnes issues de minorités visibles sont souvent vues comme provenant de pays moins avancés, le statut externe de ces personnes est immédiatement et inconsciemment perçu comme infé-

3. Akoun et Ansart (1999).
4. Dans de nombreux pays, ce statut inférieur est non seulement présent, mais extrême. Il mène à des obligations vestimentaires telles que le port de la bourka ou du voile intégral, à l'interdiction de sortir seule ou de fréquenter l'école, au viol systématique des femmes, et j'en passe. Le seul pouvoir reconnu à ces femmes se situe dans la sphère domestique, sous le contrôle du mari.

rieur à celui des hommes blancs. Il leur sera donc plus difficile d'établir leur crédibilité en contexte groupal, organisationnel, institutionnel ou politique.

Ainsi, si je me reporte à l'exemple de la jeune femme nommée pour représenter un groupe communautaire au sein d'un conseil d'administration et qui se heurte à l'obstruction systématique du président avec l'approbation tacite des autres membres du conseil, on peut penser que son jeune âge et son sexe contribuent à la non-reconnaissance de sa légitimité et de sa crédibilité, d'autres facteurs pouvant aussi être en cause, liés par exemple à l'idéologie et aux intérêts du groupe qu'elle représente.

Il va sans dire que les déterminants sociaux peuvent jouer de façon très subtile, difficilement mesurable, dans tous les contextes où se manifestent les jeux de pouvoir. Si nous nous attardons dans la section suivante sur la façon dont le sexe entre en ligne de compte pour ce qui est des femmes, il importe de souligner que l'appartenance d'une personne à une minorité visible peut aussi conférer un statut externe inférieur et rendre ainsi plus difficile la reconnaissance du pouvoir de cette personne.

LES FEMMES ET LE POUVOIR[5]

Les femmes, dans nos sociétés, ont toujours exercé leur pouvoir dans la sphère domestique. Il en va tout autrement pour ce qui est de la sphère publique. Leur

---

5. L'ensemble de cette section s'inspire de plusieurs de mes articles et conférences sur la question du pouvoir des femmes, reprenant, entre autres, des éléments présentés lors d'une conférence prononcée en 2002 à Gatineau, pour la Table Femmes et développement régional du Conseil régional de développement de l'Outaouais (CRDO).

accession tant aux professions libérales qu'aux postes de pouvoir au sein des organisations ou dans le domaine politique remonte, pour les premières d'entre elles, au milieu du XX[e] siècle.

Il faut cependant bien prendre acte du fait qu'au cours des dernières décennies la situation des femmes, à cet égard, s'est améliorée dans les pays occidentaux. L'on note en effet une plus grande présence des femmes dans l'arène politique dans certains pays, ce qui leur confère une plus grande visibilité dans la sphère publique. Il n'en reste pas moins que l'accès des femmes à des postes de pouvoir, dans les organisations et dans les structures politiques, est toujours freiné par le phénomène du « plafond de verre ». L'Organisation internationale du travail définit comme suit ce phénomène qui se traduit par des « barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités ».

Encore aujourd'hui, bien des jeunes femmes, plus ou moins conscientes de l'existence de ces barrières, ont du mal à s'imaginer dans des postes de pouvoir. Les obstacles à leur accès à ces postes sont toujours présents, certains structurels ou systémiques, d'autres personnels, les premiers découlant de la lenteur dans l'évolution des structures et des mentalités, les seconds de l'intériorisation par les femmes elles-mêmes des normes socioculturelles leur interdisant cet accès.

L'exercice 3.2 vise à permettre aux femmes et aux hommes de se situer par rapport à quelques énoncés correspondant à certains des obstacles que peuvent rencontrer les femmes lorsqu'elles accèdent à des postes de pouvoir ou envisagent de le faire.

Exercice 3.2
Les femmes et le pouvoir*

Questionnaire d'opinion

Vous devez exprimer votre accord ou votre désaccord par rapport à chacun des énoncés suivants. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, il s'agit simplement de donner votre opinion.

1 = en désaccord total ; 2 = plutôt en désaccord ;
3 = ni en accord, ni en désaccord ; 4 = plutôt en accord ;
5 = en accord total.

Énoncé	1	2	3	4	5
1. Une femme va se questionner bien plus qu'un homme sur la pertinence de son accession à un poste de pouvoir et sur sa capacité à remplir les mandats qu'on lui confie.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Même s'il y a ouverture aux femmes en politique et dans les hautes sphères des organisations, la véritable percée reste à faire, car cela reste un monde d'hommes.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Le pouvoir change les rapports entre hommes et femmes ; ces rapports deviennent conflictuels et les femmes ne sont pas armées pour faire face à cette situation.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Occuper un poste de pouvoir ou mener une carrière politique à temps plein est difficile à concilier avec le désir d'avoir une famille.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Dans les lieux et postes de pouvoir, il ne faut pas être trop sensible, trop émotive ; les femmes le sont trop, elles se font démolir, alors que les hommes encaissent mieux les coups.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Les jeunes femmes plus que les jeunes hommes doivent être déterminées, tenaces, persévérantes, si elles veulent réussir en politique ou dans les hautes sphères des organisations.	☐	☐	☐	☐	☐

Énoncé	1	2	3	4	5
7. Les femmes doivent apprendre à déléguer et se donner pour mot d'ordre : « Ne jamais faire moi-même ce qu'un autre peut faire à ma place. »	☐	☐	☐	☐	☐
8. Les femmes qui ont atteint des postes de haute direction, en politique ou ailleurs, ont été obligées de faire doublement leurs preuves pour être remarquées.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Le pouvoir, qu'il soit politique ou organisationnel, exige beaucoup d'assurance et de confiance en soi, ce qui manque souvent aux femmes.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Les femmes n'ont pas toujours une vision positive du pouvoir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Les femmes d'aujourd'hui prennent plus de risques, acceptent plus de défis.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Le pouvoir est essentiellement un rapport de force : le stress, le recours à la force, la critique sont rebutants pour un grand nombre de femmes.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Les femmes en politique sont jugées, critiquées, avec plus de férocité que les hommes.	☐	☐	☐	☐	☐
14. La clé du succès, on la trouve chez les femmes qui savent afficher l'assurance tranquille de celles qui possèdent leurs dossiers à fond et qui contribuent à l'avancement des choses par leurs idées originales et leur audace.	☐	☐	☐	☐	☐

Corrigé de l'exercice à la page 124.

* J'ai créé ce questionnaire, dans sa première version, plus longue et avec un libellé légèrement différent des énoncés, pour le compte du Centre de développement femmes et gouvernance (CDFG), dans le contexte de son programme de mentorat. Je remercie le CDFG et sa directrice, Mme Esther Lapointe, pour m'avoir accordé la permission de modifier et d'utiliser ici ce questionnaire.

Les principaux *obstacles structurels* à l'accession des femmes au pouvoir, qui déterminent leur statut externe inférieur, non seulement aux yeux des hommes, mais souvent aussi à leurs propres yeux, sont les suivants:

- L'organisation sociale est fondée sur la division du travail entre les hommes et les femmes, la sphère publique étant, encore aujourd'hui, structurellement réservée aux hommes, parce que la sphère domestique reste dévolue aux femmes. En effet, même si les hommes, et surtout les jeunes hommes, s'impliquent davantage dans l'organisation de la vie familiale, la responsabilité première n'en demeure pas moins généralement entre les mains des femmes, y compris les contraintes précises liées aux soins à donner aux enfants, à la nécessité de s'absenter du travail quand ils sont malades ou que les écoles ou garderies sont fermées pour diverses raisons.
- Les structures organisationnelles et politiques ont été pensées par les hommes et pour les hommes. Elles ont été mises en place à l'époque où les femmes ne jouaient aucun rôle dans la sphère publique, où les hommes mariés et pères de famille avaient une femme à la maison pour s'occuper de la sphère domestique. Nous touchons ici à la question des horaires de travail, des réunions de toutes sortes tenues à des heures où il faut qu'un adulte soit présent à la maison, tôt le matin ou tard le soir. Nous touchons aussi à la question des voyages d'affaires, à celle des horaires des garderies.

- La culture des organisations, des partis politiques, des gouvernements, est fortement marquée par des valeurs associées au masculin. On parle ici de hiérarchisation, de compétition, de valorisation de l'ambition, au détriment des valeurs de coopération, de convivialité, que l'on associe habituellement au féminin.
- La présence des femmes dans les hautes sphères du pouvoir est souvent considérée comme non légitime, tant par les femmes que par les hommes. Notons qu'il est désormais politiquement incorrect d'afficher ouvertement ces valeurs et ces attitudes profondément intériorisées. Elles peuvent néanmoins s'observer au moyen des indicateurs suivants :
  - les attentes très élevées par rapport à la performance des femmes et les jugements sévères face à leurs erreurs ;
  - les réactions souvent plutôt dures d'autres femmes à l'endroit de femmes occupant des postes de pouvoir, interprétées parfois comme de la jalousie ;
  - la tendance, chez certaines femmes qui réussissent, à se considérer elles-mêmes comme des exceptions, ce phénomène étant toutefois moins fréquent aujourd'hui ;
  - la perception répandue que les femmes, si elles briguent des postes de pouvoir, doivent le faire par altruisme et non par ambition ou parce qu'elles aiment cela ;
  - l'admiration exagérée que certains hommes manifesteront à l'endroit de femmes qui obtiennent de tels postes et y réussissent, comme si c'était exceptionnel ;

– le paternalisme de certains hommes à l'endroit des femmes qui veulent accéder à des postes de pouvoir.

Plusieurs des *obstacles personnels* que je présente maintenant sont en quelque sorte les conséquences psychologiques des obstacles structurels qui précèdent. En effet, bien des femmes et bien des hommes perçoivent toujours ces derniers comme ayant un statut supérieur à celui des femmes dans la société et s'attendent à ce que ce soient les hommes qui fassent les gestes susceptibles de les placer en position de pouvoir. Les femmes n'ont donc pas pleinement confiance en leur capacité d'accéder à ces positions. Ce manque de légitimité peut leur donner le sentiment de ne pas être à leur place dans les lieux de pouvoir et les amène parfois à se voir comme des imposteures. Cet inconfort trouve son illustration dans beaucoup de contextes. Ainsi, quand la lutte devient trop âpre, elles vont plus facilement se retirer. Nommées à des postes de direction dans les écoles, par exemple, elles démissionnent plus souvent que ne le font les hommes. Elles se montrent aussi plus hésitantes à poser leur candidature à des postes au sein de leurs syndicats. Voici les deux grands obstacles personnels qui peuvent rendre difficile l'accession des femmes à des postes de pouvoir, dans la sphère politique comme dans le monde organisationnel :

- Le manque de confiance en soi, intimement lié à l'estime de soi. Si l'estime de soi est quelque peu chancelante, il se peut alors que j'interprète les confrontations d'idées comme des attaques personnelles et que j'y réagisse émotivement. Au lieu de me dire : « Il n'est pas d'accord avec moi », j'interprète : « Il ne m'aime pas, il ne me trouve pas intelligente. » Bien sûr, il y a réellement des attaques personnelles dans les jeux politiques. Ce

qui est dangereux ici, c'est la confusion entre la confrontation des idées et l'attaque personnelle. La tendance à ne percevoir et à ne retenir que les critiques négatives et à ne pas entendre les marques d'appui et d'approbation est également liée au manque de confiance en soi. Le perfectionnisme peut aussi en découler : la crainte de ne pas être à la hauteur nous pousse facilement dans cette voie.

- La peur du pouvoir. Cette peur paraît jusqu'à un certain point justifiée, compte tenu des nombreux obstacles que doivent franchir les femmes pour en arriver à occuper de tels postes en toute légitimité aux yeux des autres – et à leurs propres yeux. Cette peur recouvre d'autres peurs telles que :
  - la peur d'être critiquée, jugée, blâmée, de provoquer de l'hostilité ;
  - la peur d'être ridiculisée, caricaturée, de perdre sa crédibilité ;
  - la peur de devoir se battre, marcher sur les autres, rejeter ou ostraciser d'autres personnes, en somme la peur de ne plus pouvoir faire plaisir à tout le monde ;
  - la peur de se retrouver seule au sommet, de perdre son cercle d'intimes, d'être abandonnée par ceux qui lui sont chers.

Si ce tableau peut sembler noir, c'est qu'il vise à faire ressortir les obstacles au pouvoir des femmes, dans les sphères organisationnelles et politiques, obstacles qui, fort heureusement, ne sont pas insurmontables. Car il y a de plus en plus de femmes qui ont su vaincre ces obstacles et qui occupent aujourd'hui des postes de pouvoir. Et celles qui ont réussi sont unanimes à souli-

gner l'importance des facteurs suivants pour que les femmes arrivent à briser le plafond de verre qui les empêche encore d'y accéder[6] :

- avoir confiance en soi ;
- savoir oser et prendre des risques ;
- avoir l'appui concret de son parti, de sa bureaucratie ou de son organisation ;
- être soutenue par un mentor ou une mentore, dans l'apprentissage des gestes qu'il faut faire et des actions à entreprendre pour atteindre ses objectifs.

Elles ont ainsi pu découvrir en elles-mêmes et dans l'action tout le plaisir qu'il peut y avoir à occuper de tels postes. Et certaines ont su et savent toujours faire preuve d'une force de caractère hors du commun devant les embûches.

UN TROISIÈME JEU DE CLÉS

Le troisième jeu de clés nous permet d'approfondir notre connaissance du pouvoir, de ses fondements psychologiques et de ses déterminants. Cette compréhension nous permet de mieux comprendre les obstacles que peuvent rencontrer les femmes, mais aussi les membres des minorités visibles dans leur accession au pouvoir.

---

6. En février 2011, le téléjournal de Radio-Canada a présenté une série de trois reportages sur la situation des femmes dans les hautes sphères des organisations, sous la houlette de Mme Céline Galipeau (<http://www.radio-canada.ca/emissions/telejournal/2010-2011/Entrevue.asp ?idDoc=134423>). Voir aussi la note 10 du chapitre 4.

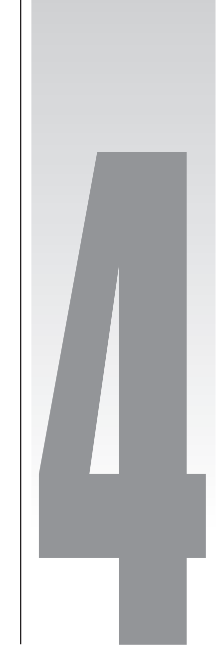
Troisième jeu de clés

LES SOURCES ET LES FORMES DU POUVOIR, SES DÉTERMINANTS SOCIAUX ET LA QUESTION DU POUVOIR DES FEMMES

- La reconnaissance de tout pouvoir repose sur la perception que la personne qui veut exercer de l'influence dispose de ressources ou d'attributs lui permettant de le faire.
- La base du pouvoir d'une personne est constituée par l'ensemble des ressources et des attributs dont elle dispose, qui deviennent ainsi les sources de son pouvoir, à condition d'être perçues et reconnues par la ou les personnes qu'elle souhaite influencer.
- Il existe six formes de pouvoir fondées sur six types de ressources, soit : le pouvoir de *récompense*, fondé sur la capacité de procurer des récompenses ; le pouvoir de *coercition*, fondé sur la capacité d'infliger des punitions ; le pouvoir *légitime*, fondé sur la position occupée, d'une part, et sur les valeurs intériorisées de ceux et celles que l'on veut influencer, d'autre part ; le pouvoir de *référence*, fondé sur l'amitié, l'amour ou l'admiration que l'on a pour la personne qui cherche à nous influencer ; le pouvoir d'*expert*, fondé sur la compétence ; et le pouvoir *informationnel*, fondé sur l'accès à des informations ou à des réseaux d'information pertinents.
- La reconnaissance du pouvoir d'une personne par une autre ou par un ensemble de personnes repose sur des déterminants sociaux tels que : l'âge, le sexe, l'origine ethnique ou géographique, la religion, la classe sociale d'origine ou d'appartenance, le niveau d'éducation, le métier ou la profession, le degré de richesse, le statut social.
- Les femmes ayant traditionnellement exercé leur pouvoir dans la sphère domestique, on a plus de mal à leur reconnaître les ressources leur permettant

d'exercer du pouvoir dans la sphère publique, ce phénomène étant toutefois en pleine évolution dans le monde occidental.

- Il existe encore des obstacles *structurels* ou systémiques à l'accession des femmes aux postes de pouvoir, qui caractérisent le plafond de verre auquel elles se heurtent et qui se résument comme suit : organisation sociale fondée sur la division structurelle entre la sphère domestique, généralement réservée aux femmes, et la sphère publique, régie par des règles fondées sur la seule présence des hommes ; cultures organisationnelles et politiques marquées par des valeurs associées au masculin ; présence des femmes dans les hautes sphères du pouvoir souvent perçue comme illégitime.
- Il existe aussi des obstacles *personnels* à l'accession des femmes à des postes de pouvoir : manque de confiance en soi ; peur du pouvoir qui recouvre la peur d'être critiquée, de perdre sa crédibilité, de devoir se battre, de se retrouver seule au sommet.
- Les facteurs suivants peuvent aider les femmes à surmonter ces obstacles : la confiance en elles-mêmes ; la capacité d'oser et de prendre des risques ; l'appui de leur parti, de leur bureaucratie, de leur organisation ; le soutien d'un mentor ou d'une mentore dans leur démarche d'accession au pouvoir.
- Les membres de minorités, visibles ou non, hommes ou femmes, peuvent faire face dans leur volonté d'accession au pouvoir dans la sphère publique à des obstacles s'apparentant à ceux que rencontrent les femmes.



LA QUESTION DU LEADERSHIP

Le leadership est perçu aujourd'hui comme un ensemble de qualités à acquérir ou à développer, dont les contours restent souvent plutôt flous, ou encore, plus traditionnellement, comme une caractéristique de personnalité globale, plutôt innée qu'acquise. Cette conception mérite d'être examinée à la lumière tant des acquis de la recherche en ce domaine que des pratiques que l'on observe couramment en gestion comme en politique.

Je me penche d'abord dans ce chapitre sur les différents sens que l'on donne au terme leadership et sur les modèles les plus connus dans le monde organisationnel et politique, en précisant par la suite mes définitions en la matière. Puis j'examine les liens indissociables entre leadership et pouvoir. Je traite dans la section suivante de la place du leadership dans les structures de pouvoir. Comme on entend souvent parler de « leadership informel » et de « leadership négatif », je tente de clarifier ces deux expressions, souvent perçues comme étant interchangeables, et les réalités qu'elles recouvrent. Je jette ensuite un regard sur les styles de leadership des hommes et des femmes en posant la question : y a-t-il des différences dans les façons de faire des uns et des autres ? Enfin, un quatrième jeu de clés pour comprendre le leadership et éventuellement l'assumer clôture le chapitre.

QU'EST-CE QUE LE LEADERSHIP ?

Dans le monde organisationnel comme dans la sphère politique, le terme leadership revêt aujourd'hui une connotation presque magique, qui s'apparente d'ailleurs à la séduction qui entoure aussi le mot « charisme ». La notion semble renvoyer à un ensemble de caractéristiques

personnelles, que l'on a ou que l'on n'a pas, et qui serait déterminant pour l'accession aux postes de pouvoir les plus importants.

L'exercice 4.1 a pour but de vous aider à cerner votre propre conception du leadership, à partir des caractéristiques et des manières d'être de personnes que vous estimez avoir ou non du leadership.

Exercice 4.1
Ma conception du leadership

Consignes : *Dans la première colonne, identifiez des personnes, publiques ou non, qui, à vos yeux,* ***ont*** *du leadership ou* ***n'en ont pas*** *; sur la même ligne, dans les autres colonnes, indiquez les principales caractéristiques ou manières d'être de ces personnes qui sous-tendent votre jugement. Dans l'espace au bas du tableau, rédigez votre définition du terme leadership.*

Personnes qui, à mes yeux, ONT ou N'ONT PAS de leadership	**Caractéristiques ou manières d'être ou d'agir de ces personnes**	
	Positives	**Négatives**

Ma définition du leadership :

Il n'y a pas de corrigé pour cet exercice. Je vous invite cependant à revoir vos réponses quand vous aurez terminé la lecture de ce chapitre.

Voyons maintenant comment les intervenants et les chercheurs qui s'intéressent au leadership le conçoivent.

Un sociologue engagé dans le domaine de l'économie sociale et solidaire[1] affirmait récemment : « Présentement, il n'y a pas de leader, il n'y a pas de charisme qui se construit, il n'y a pas d'idéal qui se met en place. » On retrouve très souvent non seulement dans le discours médiatique, mais aussi dans la bouche de bien des gens qui commentent l'actualité politique, les termes ici associés : leadership, charisme, idéal. Il semble en effet que le modèle implicite prédominant du leadership, tant sur la scène politique que dans les milieux organisationnels et sociaux, soit celui du leadership de type charismatique. Comme si l'on attendait d'une personne occupant un poste de pouvoir qu'elle dispose de qualités exceptionnelles, la rendant séduisante aux yeux de tous, lui faisant crever tous les écrans. De sorte que l'on dira d'un chef de parti ou d'un premier ministre qu'il « l'a » ou « ne l'a pas ». Quelles que soient ses compétences avérées, du jour où l'on dira de lui qu'il n'a pas de leadership ou de charisme, pour bien des gens, la cause sera entendue, le débat clos. Si la réalité du leadership correspondait à cette définition, il y aurait bien peu de leaders sur cette planète !

C'est à partir du mot « leader » qu'a été créé le terme « leadership » et c'est en commentant la définition que donne *Le Petit Robert* de ces deux termes que débute mon exploration. Le terme « leader » d'abord :

1. Jean-Marc Fontan, professeur à l'Université du Québec à Montréal, cité par la journaliste Émilie Corriveau, dans *Le Devoir* du 18 décembre 2010 (<http://www.libredepenser.org/societe/actualites-en-societe/313208/economie-sociale-et-solidaire-citoyens-a-vous-d-agir>), (consulté le 18 décembre 2010).

- « (1839) Chef, porte-parole (d'un parti, d'un mouvement politique). Par ext. Personne qui prend la tête d'un mouvement, d'un groupe. → meneur (*Cf*. Chef de file). »
- « SPORT – Concurrent qui est en tête (compétition, course, etc.). »
- « Entreprise qui occupe la première place dans un domaine. »

C'est bien sûr le sens premier qui m'intéresse ici, selon lequel, en politique, la ou le leader est le chef désigné, alors que pour ce qui est des mouvements sociaux ou autres, de même que de la multiplicité des groupes qui forment le tissu social, la personne qui en prend la tête – par élection, nomination ou émergence – en est le leader. Et le « leadership » devient alors, tout simplement, toujours selon *Le Petit Robert*:

- « Fonction, position de leader. → commandement, direction. Par ext. Position dominante. *Le leadership d'une nation, d'une entreprise, d'une théorie*. »

Tant dans le langage courant que dans celui des entreprises et de la politique, le terme « leadership » en est venu très tôt à avoir le sens de « leadership efficace ». Et les chercheurs se sont dès lors efforcés, dans la première moitié du XXe siècle, d'identifier les traits de personnalité caractérisant les leaders. En temps de guerre, alors qu'il fallait former des équipes de combat cohésives et efficaces, il fallait aussi trouver de bons leaders pour ces équipes. Et c'est ainsi que naquit la première approche théorique présentée dans le tableau 4.1[2], lequel décrit succinctement chacune des

2. Ce tableau reprend en partie, en le simplifiant, le tableau 11.4 de mon ouvrage intitulé *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints* (Landry, 2007).

grandes approches, avec l'évaluation critique que j'en fais. Comme tout ne peut être dit en un seul tableau, les paragraphes suivants complètent l'information pour chacune de ces approches.

Il est intéressant de noter que l'approche des traits de personnalité a été surnommée la « théorie du grand homme »… Mais comme aucun ensemble stable et non équivoque de traits de personnalité différenciant les leaders des non-leaders n'a émergé de ces recherches, de nouvelles approches théoriques ont vu le jour.

L'approche des styles de leadership, qui a donné lieu à des recherches célèbres auprès de groupes de jeunes garçons dans un contexte de colonie de vacances[3], a connu une grande popularité au Québec, surtout après la parution en 1968, du petit livre de Tellier et Tessier, intitulé *Leadership, autorité et animation de groupe.* Les auteurs y rendaient compte, de façon détaillée, des résultats de ces recherches qui démontraient la supériorité du leadership démocratique dans ces groupes d'enfants, tant au point de vue du climat qu'en ce qui a trait à la productivité. Le Québec vivait alors à l'heure de la Révolution tranquille et du rejet de l'exercice autoritaire du pouvoir, ce qui peut expliquer la popularité de ce modèle. Il garde sa pertinence dans la mesure où les normes groupales, organisationnelles ou politiques valorisent un leadership démocratique, ce qui n'est pas toujours le cas. Ce style de leadership suppose en effet que le ou la leader travaille en consultation soutenue avec les membres de son équipe, l'objectif étant d'en arriver à des prises de position, à des orientations ou à des actions reflétant la volonté de l'ensemble des personnes

3. Il s'agit des travaux de Lippitt et White (1965, pour la version française), menées au milieu des années 1940, sous l'inspiration de Kurt Lewin (Marrow, 1972).

Tableau 4.1
Quelques approches théoriques du leadership

Approche	Description	Évaluation critique
L'approche des traits de personnalité	La « théorie du grand homme » : les leaders sont différents et supérieurs aux autres en intelligence, en initiative, en dominance, etc.	Selon cette approche, les traits de personnalité caractérisant les leaders dits naturels se manifesteraient dès la plus tendre enfance. Or aucun ensemble de traits ne permet de distinguer sans équivoque les leaders des non-leaders : la notion populaire de « leadership naturel » ne correspond pas à la réalité.
L'approche des styles de leadership	On peut déceler trois styles de leadership – autocratique, démocratique, laisser-faire –, ayant des conséquences différentes sur l'efficacité du groupe et la satisfaction des membres, le style idéal étant le style démocratique.	La recherche confirme la validité partielle de cette approche, à partir de laquelle on a institué des programmes de formation au leadership démocratique. Ce style n'est cependant pas le plus pertinent ou le plus prisé en toutes circonstances – dans une caserne de pompiers, par exemple, ou dans un gang de motards.
L'approche situationniste/ interactionniste des styles de leadership	Il existe deux styles de leadership, l'un centré sur la tâche, l'autre sur les relations. L'évolution du modèle se présente comme suit : *a*) le style idéal se traduit par une centration élevée sur ces deux dimensions ;	Ces modèles ont donné lieu à de nombreuses formations. L'amélioration de la performance qui peut découler de ces perfectionnements ne confirme pas nécessairement la validité de cette approche. Le seul fait de participer à une telle formation peut entraîner une meilleure connaissance de soi et une compréhension

	b) il n'y a pas de style idéal, c'est la situation qui détermine le style qui sera le plus pertinent ; *c*) c'est à la fois le contexte et l'interaction entre les personnes en situation qui déterminent le style à adopter.	accrue des facteurs qui sont importants dans l'exercice du leadership. Cette prise de conscience peut avoir pour effet d'amener le ou la leader à améliorer son style.
L'approche du leadership charismatique	Cette approche est appelée aussi « transformationnelle » ou « visionnaire ». Le leadership charismatique implique : *a*) des prédispositions (besoin de pouvoir, confiance en soi, goût du risque, conviction) ; *b*) une expérience pertinente ; *c*) une vision des enjeux à défendre ; *d*) une grande capacité de travail et une grande valorisation de ses succès personnels ; *e*) des habiletés communicationnelles exceptionnelles pouvant entraîner la loyauté, l'engagement et la confiance de ses subalternes.	La description du leader charismatique tend à nous ramener aux modèles des traits et des styles de leadership. C'est une approche centrée sur le leader individuel, situé au sommet de la hiérarchie. Les dangers de cette approche sont, d'une part, celui de l'idéalisation de ceux des leaders charismatiques qui réussissent et, d'autre part, celui des dérives dans le comportement, notées chez plusieurs leaders dits charismatiques. Leur vision peut devenir une véritable obsession et leur confiance en eux, se transformer en arrogance. Ces leaders peuvent s'avérer autoritaires jusqu'au despotisme, détruisant ainsi la motivation et la loyauté de leurs subalternes.

Tableau 4.1
Quelques approches théoriques du leadership (*suite*)

Approche	**Description**	**Évaluation critique**
L'approche du leadership émergent dans les groupes restreints	Le leadership est considéré dans cette approche comme un rôle qui se construit dans l'interaction, les fonctions assumées par le ou la leader pouvant varier d'un groupe à l'autre. La personne qui émerge comme leader est celle qui est perçue comme étant la plus susceptible de guider le groupe vers l'atteinte de sa visée commune et qui en vient à exercer le plus d'influence dans le groupe.	Le modèle est valable dans le contexte du groupe restreint en situation de leadership émergent. Il ne rend pas directement compte de la problématique du leadership institué – organisationnel ou politique –, où la ou le leader est nommé ou élu.

concernées, qu'il s'agisse d'un bureau syndical ou d'un caucus de députés. L'exercice d'un leadership démocratique exige donc beaucoup de temps et, de la part de la ou du leader désigné qui doit accepter de partager son pouvoir avec ses collaborateurs et ses collaboratrices, une grande capacité d'écoute, une profonde confiance en soi, de même qu'une bonne dose d'humilité ! Un tel style de leadership permet par ailleurs l'émergence des aptitudes de chacun des membres des équipes, accroissant ainsi le bassin de ressources dont elles pourront disposer. La créativité des membres – leur « pouvoir de » – peut ainsi s'exprimer, la satisfaction qu'ils éprouvent à voir leurs forces reconnues et leurs opinions prises en compte peut intensifier leur motivation et leur engagement dans l'action. Bien sûr, il est des contextes où les règles régissant les activités de certains regroupements vont plutôt à l'encontre d'une vision démocratique du leadership. Si le style autocratique se retrouve dans certaines structures fondées sur l'autorité hiérarchique – on pense ici à l'Église des temps anciens et à l'Armée de tous les temps –, les normes présentes dans certains autres regroupements tels que les gangs de motards ou autres groupes mafieux n'admettent certes pas un leadership démocratique… Par ailleurs, un tel style de leadership ne serait pas très efficace dans une caserne de pompiers, dans la salle d'opération d'un centre hospitalier ou dans tout autre contexte où l'urgence commande des décisions et des actions rapides.

Les approches situationniste et interactionniste, que je regroupe ici, ont permis de comprendre encore mieux que le leadership n'était pas uniquement affaire de personnalité. Devenir le ou la leader d'un parti politique, d'une entreprise, d'un mouvement ou d'un groupe découle d'un ensemble de facteurs tels que : le contexte ou la situation actuelle, y compris l'histoire récente et

les aléas du leadership antérieur, au moment où la personne élue ou nommée assume le leadership ; l’interaction entre le leader éventuel et les membres du parti, de l’entreprise, du mouvement, du groupe ; les traits de personnalité du leader potentiel, selon leur pertinence aux yeux des membres, dans la perspective de l’atteinte de la visée politique, organisationnelle ou groupale.

Dans les partis politiques, les syndicats, certains mouvements et groupes, comme au sein des parlements ou assemblées nationales des pays démocratiques, c’est au moyen d’élections que sont désignés les leaders. C’est plutôt par nomination, souvent après concours, que l’on choisit les leaders dans le monde organisationnel. Dans les groupes restreints qui n’ont pas de leaders, c’est par l’interaction entre les membres qu’émergera le ou la leader : il s’agira dès lors de ce que j’appelle le « leadership émergent » (voir le tableau 4.1). Il peut s’avérer, dans tous ces cas de figures, qu’après l’élection, la nomination ou l’émergence d’un leader, les membres en viennent à penser, à tort ou à raison, que la personne ainsi désignée n’est pas en mesure de mener la barque à bon port. Et c’est alors que peut se produire le glissement qui fait du leadership une qualité personnelle que l’on a ou que l’on n’a pas, plutôt qu’un rôle ou une fonction. Théoriquement, un premier ministre qui n’a plus la cote auprès de l’électorat est toujours le leader du pays, il en a toujours le leadership. Mais le rejet de ses politiques, ou tout autre jugement négatif sur sa façon de gérer les affaires de l’État, se cristallisera en un verdict implacable : « Il n’a pas de leadership. » De même, les sondages négatifs sur la faveur politique d’un chef de parti, de la mairesse d’une ville, ou de tout autre leader élu ou nommé, seront interprétés comme un manque de leadership. C’est dire que le leadership

continue d'être perçu comme un ensemble de caractéristiques liées à la personne du leader, et pas seulement comme une fonction, assumée de diverses façons par elle, selon les attentes ou les aspirations de ceux et celles qui l'ont élue ou nommée. D'ailleurs, on verra souvent les partisans d'un parti donné déclarer que le chef de l'autre parti n'a pas de leadership et vice versa.

C'est cette dérive qui a entraîné la confusion actuelle entre leadership et charisme, qui n'est pas sans danger. En effet, les traits de personnalité que l'on attend de ces leaders que l'on veut visionnaires, selon l'approche du leadership charismatique (voir le tableau 4.1), en font un être exceptionnel et renvoient ainsi à la « théorie du grand homme », peu de femmes étant perçues comme ayant du leadership ou du charisme[4]. Dans la version « transformationnelle » ou « visionnaire » du leadership charismatique, d'aucuns ont tendance à voir dans cette forme de leadership la panacée qui permettra d'aborder le changement toujours nécessaire avec une motivation et un enthousiasme sans cesse renouvelés, grâce à certaines des caractéristiques présumées du leader charismatique, telle sa capacité d'insuffler sa vision à ses subalternes et de les stimuler intellectuellement. Toutefois, tant sur le plan de la théorie que dans les représentations populaires, la glorification du charisme tend à faire oublier le potentiel très dangereux de mégalomanie que l'on rencontre souvent chez ces leaders, de même que l'emprise qu'ils peuvent en venir à exercer sur les foules ou sur les groupes qu'ils dominent. L'on pense ici bien sûr à des leaders comme Hitler ou Staline, mais

4. Récemment à Radio-Canada, un commentateur parisien de la scène politique européenne disait de la chancelière allemande Angela Merkel qu'elle avait le « charisme d'une coquille Saint-Jacques »…

aussi aux dirigeants charismatiques de certaines organisations, grandes ou petites, dont on a vu le charisme fondre comme neige au soleil à l’occasion de certaines catastrophes financières qu’ils n’ont su prévenir, quand ils ne les avaient pas eux-mêmes provoquées. Et c’est aussi de leadership charismatique que l’on parle quand on évoque le pouvoir de séduction qu’exercent sur les membres de leurs sectes tous les gourous de ce monde.

Ce tour d’horizon des diverses approches théoriques du leadership nous ramène au point de départ, soit au tout premier modèle du leadership, celui des traits de personnalité… Il faut donc prendre acte de cet usage solidement implanté qui semble avoir consacré la vision du leadership comme étant un ensemble de traits de personnalité ou de qualités personnelles innées ou acquises. La définition, ou plutôt les définitions auxquelles l’exploration qui précède m’amène devront donc tenir compte de cette réalité.

Mais avant d’y venir, il importe de présenter une autre vision du leadership en émergence depuis quelques années et qui, pour ma part, m’interpelle. Elle est née de l’apparition du télétravail, lequel commande de nouvelles formes d’encadrement, puisque beaucoup de travailleurs sont maintenant ailleurs que dans l’entreprise, souvent chez eux, devant leur ordinateur : il s’agit du « e-leadership[5] ». Cette nouvelle forme d’encadrement se caractérise par des pratiques concrètes que l’on peut résumer comme suit :

- établir un lien avec le télétravailleur par des rencontres de personne à personne ;

---

5. Éric Brunelle, professeur à HEC Montréal, a fait de cette nouvelle forme d’encadrement l’objet de ses recherches et des formations qu’il dispense. Le résumé qui suit est établi d’après l’article du journaliste Claude Turcotte paru dans l’édition du 12 janvier 2011 du *Devoir*, portant sur les travaux de ce professeur.

- créer le sentiment d'appartenance du télétravailleur par des échanges informels, en personne ou non;
- définir clairement les rôles et les fonctions du télétravailleur de même que les attentes du leader;
- se préoccuper du plan de carrière du télétravailleur;
- s'assurer de la clarté des communications écrites entre le télétravailleur et le leader, et en vérifier la bonne compréhension.

La question qui se pose ici est la suivante: peut-on parler dans ce cas de leadership? Ne s'agit-il pas en fait de supervision à distance? D'autant plus qu'il s'agit ici de contrôler le travail effectué par une seule personne et non de donner, par exemple, une orientation à une équipe de travail. Les termes de « leader » et de « leadership » sont nimbés d'une certaine aura qui les rend plus attrayants que les notions de superviseur ou de supervision, ce qui peut expliquer le choix de parler ici de « e-leadership » plutôt que de « e-supervision ».

Les définitions du leadership auxquelles j'arrive maintenant ne peuvent inclure cette dernière approche. Voici les sens que l'on peut donner aujourd'hui à ce terme.

Définitions du leadership

1. Fonction ou position à laquelle une personne accède par élection, nomination ou émergence, qui lui confère le pouvoir de gouverner, de diriger ou de guider un corps constitué, une organisation ou un groupe.
2. Ensemble de qualités innées ou acquises d'une personne, en poste ou non, reconnues par une majorité des membres d'un groupe, d'une collectivité, d'une organisation ou d'une nation, emportant ainsi leur adhésion quant à sa capacité de

diriger ou de guider un corps constitué, une organisation ou un groupe, en répondant à leurs aspirations, leurs idéaux, leurs espoirs.

3. Expertise reconnue d'une personne, d'un groupe, d'une nation, sur une problématique donnée, lui permettant d'influencer l'évolution de certains dossiers liés à cette problématique.

Les notions de contexte et d'interaction restent centrales dans ces définitions. En effet, le contexte politique, social et culturel détermine dans une large mesure ce qui motive les gens à élire ou à choisir un ou une leader, selon la première définition. Le contexte culturel et les normes sociales qui en font partie jouent également dans la représentation plus ou moins précise des caractéristiques que l'on reconnaîtra comme étant sources de leadership, au deuxième sens du terme. Par ailleurs, l'interaction entre la ou le leader et ceux qui l'ont élu, nommé ou choisi, sera également déterminante et pourra entraîner une très grande fluctuation dans la perception que l'on aura de ce leader et de sa capacité à réaliser les mandats qu'on lui a confiés, jusqu'à entraîner son renversement ou sa destitution.

Une dernière remarque en ce qui a trait à la deuxième définition selon laquelle le leadership se fonde sur certains traits de personnalité. Si l'on considère ces traits comme étant innés, alors il n'y a guère de place pour les projets de formation au leadership. Heureusement, l'on croit généralement que ces qualités peuvent s'acquérir et les programmes visant à les développer sont nombreux. Trop souvent, cependant, quand cet ensemble de qualités est associé au charisme, l'on tombe dans la dichotomie du « il l'a » ou « il ne l'a pas ». Et l'on s'expose, collectivement, aux dangers liés au leadership charismatique.

PAS DE LEADERSHIP SANS POUVOIR

Tout leader, selon la première définition du leadership, qui en fait une fonction, occupe un poste de pouvoir. En effet, le leader élu ou nommé est en position d'autorité sur un ensemble plus ou moins grand de personnes, sur les membres des groupes qui travaillent avec lui, sur tout comité dont on lui confie la gouverne. Quant au leader émergent, dans les groupes restreints, il est la personne à laquelle le groupe, sans leader au départ, en vient à confier la tâche – et le rôle – de le guider dans l'atteinte de sa visée commune, cette désignation souvent implicite pouvant se faire à la suite d'une lutte entre deux ou trois personnes désireuses d'assumer cette fonction[6].

Le pouvoir de tout leader est avant tout un pouvoir légitime. Élu à l'issue d'un scrutin s'étant tenu auprès des citoyens d'une nation ou des membres d'un organisme démocratique, nommé par une autorité légitime en poste dans un gouvernement, une organisation ou tout autre regroupement dont les leaders sont sélectionnés par concours ou autrement, il dispose du pouvoir légitime associé à son poste ou à sa position. Au plus haut niveau de la structure politique, par exemple, un premier ministre ou un président, outre le pouvoir d'orienter et de diriger les affaires de l'État, peut aussi, dans le respect de la constitution en vigueur – et dans certains cas en modifiant cette constitution elle-même –, changer les normes régissant l'ensemble de l'appareil gouvernemental, ces normes pouvant

6. Les scénarios variables par lesquels les groupes restreints en arrivent à choisir un leader sont décrits et analysés dans mon ouvrage *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints* (Landry, 2007) et présentés succinctement dans *Gérer, c'est créer au quotidien*, de Wener et Cormier (2006), dans la présente collection.

devenir plus ou moins contraignantes pour l'ensemble des personnes qui sont sous sa gouverne, y compris les ministres et hauts dirigeants des organismes gouvernementaux. Il va sans dire que l'idéologie sous-jacente à son élection va jouer un rôle très important dans les orientations qu'il fixera et les positions qu'il défendra. Il en va de même, selon l'étendue de sa juridiction, pour tout leader nommé ou élu, cette juridiction étant habituellement définie par les statuts et règlements, ou l'équivalent, de l'organisme. Ce pouvoir légitime, pour ce qui est des organismes publics ou autres, n'est cependant pas absolu. Il est plus ou moins balisé par le pouvoir d'un conseil d'administration. Dans les groupes restreints en situation d'émergence, la légitimation émane des valeurs intériorisés des membres, qui en viennent à choisir la personne qui leur paraît le mieux incarner ces valeurs, toujours dans la perspective de l'atteinte de la visée commune du groupe.

Le pouvoir légitime s'accompagne, comme on l'a vu précédemment, de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition. C'est dire que le leader a accès à des ressources, tant concrètes que psychologiques, qui lui permettent de récompenser ou de punir les groupes ou personnes qui sont sous son autorité. Ces pouvoirs sont d'autant plus étendus que le poste qu'il occupe est élevé dans la hiérarchie politique ou organisationnelle. Dans le cas des régimes totalitaires, c'est essentiellement en prenant appui sur la police et sur l'armée, donc sur la coercition extrême, la terreur, que les dictateurs établissent la base de leur pouvoir, dont la légitimité est reconnue par la force des circonstances.

La position occupée par tout leader lui donne aussi accès à des informations souvent extrêmement sensibles – les informations classées confidentielles pour

de multiples raisons, entre autres – et à des réseaux d'information pouvant être très larges. Ici encore, le niveau hiérarchique du leader détermine de façon plus ou moins précise les informations auxquelles il peut avoir accès et lui ouvre la porte à certains réseaux liés à son domaine d'action. Le ou la leader peut aussi, par ses qualités personnelles, être en mesure à la fois d'élargir le bassin des informations qui peuvent lui être utiles et de développer ses propres réseaux d'information au-delà des exigences premières de son poste.

La compétence du leader est habituellement prise en compte au moment de sa nomination, son curriculum vitæ et ses faits d'armes passés en étant les garants. Dans le cas des élections en vue de faire partie de la députation d'un parti politique ou d'un bureau syndical, les compétences requises sont cependant beaucoup moins précises que ne le sont celles que l'on attend d'une personne qui sera nommée à un poste dont les exigences sont très pointues, où la trajectoire scolaire et professionnelle revêt une grande importance. Ainsi, un médecin pourra être élu député et nommé ministre de la Santé dans un premier temps, mais il pourra ensuite devenir titulaire de quelque autre ministère, sans égard à sa formation ou à son expérience antérieure. Les présidents d'ordres professionnels, les dirigeants syndicaux, sont issus de groupes professionnels qui ne les préparent pas nécessairement à assumer des fonctions autres que celles pour lesquelles ils ont été formés. Habituellement, un cheminement dans les instances de ces organismes leur a permis de développer les compétences pertinentes à l'exercice de ces fonctions. La compétence perçue par les membres qui sont aussi les électeurs joue ici un grand rôle. Il en va de même dans l'émergence des leaders dans les groupes restreints.

Enfin, le pouvoir de référence du ou de la leader, qui peut aller jusqu'au charisme, repose sur ses qualités personnelles, telles qu'elles sont perçues par ceux et celles qui ont le pouvoir de l'élire ou de le nommer. On attend souvent des leaders qu'ils aient une vision des grands enjeux à promouvoir, qu'ils aient de bonnes qualités communicationnelles, qu'ils soient capables d'écoute – ou perçus comme tels –, qu'ils sachent prendre des décisions éclairés, qu'ils soient rassembleurs. Les attentes ne sont pas ici toujours réalistes… Les leaders charismatiques suscitent l'admiration et l'estime de leurs commettants. Les qualités qu'on leur attribue, y compris leur charme personnel et la séduction qu'ils savent exercer, font que l'on a en eux une confiance presque illimitée. Cette confiance peut cependant leur être retirée dès lors qu'ils ne semblent plus répondre à nos attentes, comme c'est souvent le cas des politiciens adulés avant leur accession au pouvoir. Mais elle peut aussi être maintenue envers et contre tout, quand, par exemple, s'installe un rapport d'emprise, comme on le voit chez certains leaders vénérés devenus de véritables dictateurs, chez des chefs d'entreprise au départ grandement appréciés ou du côté des gourous de la plupart des sectes.

Ainsi, le pouvoir des leaders s'appuie sur l'ensemble des ressources qui déterminent les sources et les formes du pouvoir, dans un équilibre varié selon les individus mais aussi selon les exigences du contexte. Certains leaders sont au pouvoir surtout grâce à leur légitimité et à leurs capacités de récompenser ou de punir, tandis que d'autres doivent leur position essentiellement à leurs compétences. Les jeux politiques fondés, entre autres, sur des informations privilégiées et sur l'accès à des réseaux d'information cruciaux constituent la force de certains autres leaders. Et pour

nombre d'entre eux, un large éventail de qualités personnelles les rend sympathiques à ceux et celles qui les choisissent ou les élisent.

LE LEADERSHIP ET LES STRUCTURES DE POUVOIR

Les relations de pouvoir, nous l'avons vu, sont présentes dans tous les rapports humains, au même titre que les liens affectifs et les relations instrumentales[7]. Depuis la plus petite unité psychosociale qu'est la dyade, qu'il s'agisse de couples ou de dyades amicales, jusqu'à la hiérarchie gouvernementale d'un pays, les jeux de pouvoir sont présents entre les membres de chacune des sous-unités qui forment le tout. Les rapports de pouvoir se hiérarchisent pour donner naissance aux structures les plus diversifiées qui soient, dans l'ensemble du tissu social. Les personnes qui se trouvent à la tête de ces hiérarchies en sont les leaders. Leur pouvoir n'est toutefois jamais absolu[8].

Dans les dyades amoureuses, conjugales ou amicales, comme dans les ensembles flous que sont les groupes d'amis, les rapports de pouvoir peuvent être relativement égalitaires, de sorte qu'il sera difficile de déceler un leader. Mais dès lors que l'un des deux

---

7. Par « relations instrumentales », j'entends les relations qui ont trait à toutes les formes que prend l'action humaine, des plus simples aux plus complexes.
8. Même dans les régimes totalitaires, le dictateur ne peut dominer seul : il est entouré d'un appareil de fidèles, souvent des hauts gradés, qui ne manquent pas de rivaliser entre eux ; il est aussi habituellement appuyé par une garde rapprochée et par une police et une armée qui lui sont assujetties. Et qui peuvent, comme on le voit dans les révolutions, se retourner contre lui et contre cet appareil.

partenaires, pour ce qui est de la dyade, développe un ascendant sur l'autre, si bien que ce sont ses décisions, ses façons de faire, ses désirs et ses vœux qui priment habituellement sur ceux de l'autre, on peut affirmer que le leadership est entre les mains de celui ou de celle qui domine. L'on sait que cette domination, en certains pays, pour ce qui est des couples, appartient de droit au mari, pour le meilleur et pour le pire. Dans les groupes aux contours incertains, les jeux de pouvoir peuvent aussi aboutir à l'émergence de leaders qui occupent le sommet de la structure de pouvoir informelle, souvent très instable, caractéristique de ces groupes.

Dans les organisations, les bureaucraties, c'est l'organigramme qui définit la structure du pouvoir officielle, légale même, la ligne hiérarchique, de même que les zones de pouvoir de chacun des leaders. À l'intérieur de ces structures, la présence des jeux de pouvoir entre les membres est constante, de sorte qu'une structure informelle est toujours présente et mouvante dans les diverses instances organisationnelles, pouvant mener à la contestation des leaders nommés ou élus lorsqu'ils ne répondent pas aux aspirations de ceux et celles qu'ils dirigent.

C'est dire que la ou le leader, comme on l'a vu, n'est jamais le détenteur unique du pouvoir, à quelque niveau hiérarchique qu'il se situe, ce qui souligne à larges traits la dimension interactive du leadership. Sauf dans les situations extrêmes où règne le pouvoir discrétionnaire d'un dictateur, d'un chef de bande, d'un gourou, d'un mari violent, s'appuyant essentiellement sur la coercition, le leader doit être en mesure de s'assurer la confiance des membres du groupe, dans le respect du jeu interactif constant qui caractérise les groupes humains.

LE LEADERSHIP INFORMEL : UN LEADERSHIP NÉGATIF ?

Qu'arrive-t-il quand un leader nommé, élu ou choisi par émergence ne semble pas répondre aux aspirations des membres de son groupe, ne paraît pas engager les actions qui lui permettraient d'atteindre ses objectifs ? C'est alors que peut émerger une ou un leader informel, capable de mobiliser la structure de pouvoir informelle, parfois jusqu'à la contestation du leadership en place. Quand l'insatisfaction du groupe découle de mauvaises conditions de travail, ce leader émergent pourra mener le groupe vers des solutions qui ne plairont pas nécessairement aux membres de la hiérarchie organisationnelle. La syndicalisation est née de telles insatisfactions, un leader entouré de quelques camarades étant souvent à l'origine de la mobilisation d'une majorité de travailleurs. Aux yeux des tenants légitimes du pouvoir, ces leaders émergents sont vus comme des leaders négatifs.

Certains leaders savent déceler les personnes qui, dans leur entourage, sont ou pourraient devenir des leaders informels. Ils peuvent dès lors reconnaître le potentiel de ces personnes et en faire de véritables collaborateurs. D'autres, moins heureux, les craignent et tentent de les contrôler ou de les affaiblir, ce qui de façon paradoxale, contribue souvent à renforcer auprès de leurs collègues leur statut de leaders informels.

Les leaders émergents dans une structure déjà établie peuvent aussi être ce que l'on appelle des « déviants novateurs ». Insatisfaits des normes présentes dans le groupe ou dans l'organisation, des actions sous-tendues par ces normes, les déviants novateurs remettent ces normes en cause et tentent de modifier l'orientation du groupe ou de l'organisme. Ils contestent le pouvoir

en place et peuvent en venir à le renverser, s'ils arrivent à mobiliser d'autres personnes, de manière à former ce que Moscovici (1979) appelle une « minorité active ». Il va sans dire qu'à ses débuts, leur action est perçue comme de l'insubordination. Quelle que soit la légitimité de leur contestation, ces leaders sont généralement perçus par les autorités en place comme des leaders négatifs.

Certains considèrent aussi, mais à tort, comme des leaders négatifs les personnes plutôt égocentriques qui tentent d'orienter l'action en fonction de leur propre vision des choses ou de leurs intérêts personnels, à l'encontre des objectifs communs du groupe ou de l'organisation. Ces personnes, qui ont souvent une forte influence en raison de leur compétence, de leur statut ou de leur charisme, si elles ne sont pas suivies par les membres du groupe mais sont plutôt perçues comme nuisant à sa progression, ne peuvent être considérées comme des leaders. Elles font plutôt figure de « personnes centrales négatives », centrales précisément parce qu'elles seraient en mesure de contribuer à l'action collective, négatives parce qu'elles mettent au contraire toute leur énergie à freiner ou à bloquer cette action. Il ne faut pas confondre les personnes centrales négatives avec les boucs émissaires – lesquels font plutôt figure de souffre-douleur auxquels on attribue à tort les malheurs et les échecs du groupe ou de l'organisation –, qui n'ont généralement que peu d'influence et qui peuvent devenir victimes de harcèlement moral. Notons enfin qu'il existe aussi dans les groupes des « personnes centrales positives », lesquelles, sans prendre le leadership du groupe ou de l'entreprise, sont en mesure de mettre à son service leurs compétences exceptionnelles, d'ailleurs reconnues. Travaillant en harmonie avec le leader formel, elles apportent alors une contribution de grande valeur à l'atteinte des buts poursuivis.

LES STYLES DE LEADERSHIP : LES FEMMES ET LES HOMMES SONT-ILS DIFFÉRENTS ?

J'ai jeté un regard au chapitre 3 sur la question du pouvoir des femmes, pour conclure à l'existence d'obstacles tant structurels que personnels, qui pouvaient rendre difficile leur accession à des postes de pouvoir, tant du côté politique que dans le monde organisationnel. Il n'en reste pas moins que les femmes sont de plus en plus nombreuses à accéder à de tels postes, dans toutes les sphères de la société, où leurs compétences sont de mieux en mieux reconnues. Le plafond de verre, s'il est toujours présent, commence à se fissurer…

Deux questions subsistent, cependant, sur lesquelles tant les politologues que les spécialistes de la gestion ne cessent de se pencher. La première : la présence des femmes sur la scène politique entraîne-t-elle des changements dans l'évolution de la société ? Et la seconde : le style de leadership des femmes est-il différent de celui des hommes ?

Pour ce qui est de la première question, selon Pascale Navarro (2010[9]) :

> […] le pouvoir féminin n'existe pas en tant que tel, mais […] un grand nombre de femmes en politique peuvent changer lois, règlements et milieux de vie parce qu'elles transmettent dans l'exercice de leur pouvoir les valeurs sociales du groupe auquel elles appartiennent.

L'auteure illustre son propos par l'énumération des politiques que l'on doit aux femmes devenues ministres après leur élection comme députées,

9. Dans son ouvrage, publié chez Boréal sous le titre *Les femmes en politique changent-elles le monde ?*, p. 13.

politiques ayant trait aux préoccupations premières des femmes, tel l'ensemble des politiques familiales que leur présence a permis de mettre en place au Québec. C'est aussi grâce à certaines de ces femmes que le statut de la femme mariée a pu être modifié, que la Loi sur l'équité salariale a été adoptée. Ici comme en d'autres pays – l'exemple le plus souvent cité étant celui de la Suède –, la situation des femmes s'est améliorée grâce à la forte présence des femmes au sein des instances politiques.

La deuxième question qui se pose a trait au style de leadership des femmes, par comparaison avec celui des hommes. Bien des femmes engagées dans l'action, qui sont donc devenues des leaders dans toutes les sphères de la société, semblent penser qu'il existe une réelle différence entre les styles masculin et féminin[10]. Le questionnaire de l'exercice 4.2 – que vous aurez soin de remplir tout de suite, avant de poursuivre votre lecture ! – vise à vous aider à vous situer par rapport à un certain nombre de caractéristiques associées à divers styles de leadership, dont certaines se retrouveraient davantage chez les femmes et d'autres, plus souvent chez les hommes. Il faut bien noter cependant que dans les sociétés occidentales, tant les attitudes et les

10. Si ma réflexion sur cette question est alimentée par l'ensemble de mes recherches, je m'appuie ici principalement sur trois sources : d'abord, l'ouvrage de Sally Helgesen (1990) intitulé *The Female Advantage : Women's Ways of Leadership* ; puis, sur les témoignages d'une centaine de femmes occupant des postes de pouvoir, invitées à parler de leur expérience du pouvoir pour un numéro spécial de la revue *Entreprendre*, vol. 9, 1996 ; enfin, sur le travail de Pascale Navarro, qui a elle-même interviewé 22 femmes politiques, entre mai 2007 et juin 2010, pour les fins de son ouvrage précité.

perceptions que les pratiques sont en pleine mutation, chez les unes comme chez les autres, relativement à cette question.

L'argument le plus souvent invoqué pour expliquer les différences révélées par la recherche ou par les témoignages, surtout de femmes, est celui des rôles traditionnels des hommes et des femmes dans nos sociétés. En tant que mères, les femmes ont dû développer un ensemble de qualités associées au soin et au service des autres, essentiellement dans la sphère domestique. Dès les jeux de l'enfance, elles sont centrées sur la collaboration, sur la négociation des rôles, sur les compromis. Si l'une d'elles n'y trouve pas son compte ou dépasse les limites de son rôle, elles interrompent le jeu, soit pour s'en retirer avec mauvaise humeur, soit pour discuter du problème et tenter d'atteindre un consensus sur la façon de jouer. Le processus est plus important pour elles que le résultat. Les jeux des garçons sont plutôt orientés vers la réussite : ils veulent gagner, marquer des points. Ils sont donc centrés sur l'objectif à atteindre et sur les moyens à mettre en place pour ce faire, ils sont compétitifs. Dans le monde organisationnel ou politique, ils font preuve d'ambition et souhaitent s'élever dans la hiérarchie. Une telle ambition est plutôt mal perçue du côté des femmes, tant par elles-mêmes que par les hommes. Si, dans leur ascension vers les hautes sphères, elles atteignent leur zone de confort – travail intéressant où leur compétence est établie, équipe dynamique, relations consensuelles –, elles auront tendance à exercer à ce niveau leur leadership, dans un style généralement moins affirmatif que celui des hommes, et ne souhaiteront pas accéder à un poste supérieur pouvant leur sembler moins gratifiant.

Exercice 4.2
Les styles de leadership masculin et féminin

Selon vous, y a-t-il des différences entre les styles de leadership des hommes et des femmes ? Si oui, quelles sont-elles ? Après lecture de chaque énoncé du tableau, indiquez si vous estimez qu'il correspond davantage au style de leadership des hommes ou à celui des femmes, ou encore, si aucune différence n'existe à cet égard.

Caractéristiques du style de leadership	Plutôt chez les hommes	Plutôt chez les femmes	Tant chez les femmes que chez les hommes
Style instrumental, centré sur la tâche	☐	☐	☐
Style consensuel, centré sur le maintien de la qualité des relations	☐	☐	☐
Vision globale	☐	☐	☐
Capacité de mobiliser les gens	☐	☐	☐
Priorité à la carrière personnelle	☐	☐	☐
Contenu du travail vu comme étant plus important que l'ascension dans la hiérarchie	☐	☐	☐
Prééminence des résultats à atteindre	☐	☐	☐
Valorisation des intérêts collectifs	☐	☐	☐
Importance du processus et pas seulement des résultats	☐	☐	☐
Ambition personnelle	☐	☐	☐
Capacité d'écoute, compassion, empathie	☐	☐	☐
Volonté d'atteindre le sommet de la hiérarchie	☐	☐	☐
Confrontation et affrontement vus comme étant nécessaires	☐	☐	☐

Caractéristiques du style de leadership	**Plutôt chez les hommes**	**Plutôt chez les femmes**	**Tant chez les femmes que chez les hommes**
Intégrité et sens de l'éthique	☐	☐	☐
Perception et reconnaissance de ses erreurs	☐	☐	☐
Grand souci de ses intérêts personnels	☐	☐	☐
Valorisation de la négociation et des compromis	☐	☐	☐
Affirmation de son autorité légitime	☐	☐	☐
Valorisation de soi et de ses réalisations	☐	☐	☐
Perception de soi comme étant au centre d'un réseau plutôt qu'au sommet d'une hiérarchie	☐	☐	☐
Confiance en soi	☐	☐	☐
Préférence pour la recherche de consensus	☐	☐	☐
Capacité de trancher, de décider rapidement	☐	☐	☐
Valorisation des subalternes	☐	☐	☐
Aisance et fluidité communicationnelle	☐	☐	☐

Corrigé de l'exercice à la page 126.

Bien sûr, le portrait que je viens de tracer est plutôt général. Nous sommes tous des êtres humains et nos personnalités de même que nos expériences de vie nous ont amenés à développer des compétences différentes. Certains hommes exercent leur leadership en étant sensibles à l'importance des relations, capables d'écoute et enclins à la recherche de consensus.

Certaines femmes font preuve d'ambition et n'hésitent pas à le montrer, n'ont pas peur d'affirmer leur autorité et s'engagent dans la confrontation lorsqu'elles l'estiment nécessaire. La fidélité à soi-même et l'authenticité sont ici essentielles, tout comme la capacité d'adaptation au contexte dans lequel doit s'exercer le leadership[11]. Un ingrédient qui semble déterminant dans l'exercice du leadership, et ce, que nous soyons un homme ou une femme, est la capacité de motiver ceux et celles qui sont sous nos ordres ou qui ont choisi de nous suivre, de les rassembler autour de la poursuite d'une visée commune à laquelle tous adhèrent de plein gré.

UN QUATRIÈME JEU DE CLÉS

La première clé vise tout d'abord à nous aider à clarifier la notion de leadership dans ses acceptions courantes. La clé suivante nous permet d'explorer le lien entre leadership et pouvoir, une autre clé visant à distinguer entre eux les leaders informels, les leaders dits négatifs et les personnes centrales positives ou négatives. Enfin, la dernière clé ouvre des portes sur les différences – et les similitudes – entre les styles de leadership féminin et masculin.

---

11. Si la connaissance de votre propre style de leadership vous intéresse, j'ai prévu dans le corrigé de l'exercice 4.2, une colonne où vous pourrez vous évaluer sur chacune des caractéristiques présentées dans l'exercice.

Quatrième jeu de clés
LEADERSHIP ET POUVOIR

- L'usage courant consacre deux acceptions au terme leadership : il s'agit tout d'abord de la fonction ou de la position à laquelle une personne accède par élection, nomination ou émergence ; dans son deuxième sens, le terme renvoie à un ensemble de qualités innées ou acquises d'une personne, reconnues par une majorité de ses commettants, actuels ou éventuels, emportant ainsi leur adhésion quant à sa capacité de diriger ou de guider un corps constitué.
- Tout leadership s'appuie sur la reconnaissance, chez la personne à qui on l'attribue, d'un pouvoir certain. Dans les structures formelles, les bases du pouvoir sur lesquelles repose le leadership sont la légitimité, la capacité de récompenser et de punir, l'accès aux informations et aux réseaux d'information névralgiques ; la compétence reconnue constitue généralement un préalable à l'accession au leadership ; l'estime et l'admiration, en tant que sources de pouvoir, jouent aussi un rôle dans la reconnaissance du leadership, occupant par ailleurs une place centrale dans le cas du leadership charismatique.
- Les leaders informels sont ceux qui émergent au sein de la structure informelle parallèle à la structure formelle des organisations. Les leaders informels sont perçus comme des leaders négatifs quand ils contestent, à tort ou à raison, les visées ou les modes d'action présents dans la structure formelle. Les personnes centrales négatives sont motivées par des visées personnelles qui les amènent à contester la structure de pouvoir en place et à freiner ainsi l'action du groupe.
- Le style de leadership des femmes est perçu comme étant centré davantage sur les processus et les relations, alors que le style des hommes serait plutôt orienté vers les résultats et soutenu par l'ambition

de progresser dans les hiérarchies de pouvoir, ces différences culturelles ayant tendance à s'estomper avec l'évolution actuelle de la situation des femmes dans la société.



LA MISE EN ACTE DU POUVOIR : STRATÉGIES D'INFLUENCE ET JEUX DE POUVOIR

Toute relation interpersonnelle, comme on l'a vu jusqu'ici, porte nécessairement l'empreinte du pouvoir. Si le pouvoir que l'on reconnaît aux poupons et aux jeunes enfants se fonde surtout sur l'affection qu'on leur voue et sur le besoin qu'ils ont d'être protégés et guidés, il existe certains préalables qui jouent entre adultes dans l'acceptation de l'influence que nous pouvons exercer les uns sur les autres, quel qu'en soit le contexte. Le statut externe, premier préalable, qui peut faciliter ou entraver la reconnaissance de tout pouvoir, aura un effet déterminant. Un deuxième préalable est celui de la compétence perçue dans le domaine d'exercice du pouvoir : certains travaux de recherche, dont les miens, ont démontré le caractère central du pouvoir d'expert dans la reconnaissance de la légitimité du pouvoir de ceux et celles qui cherchent à exercer leur influence. La confiance en soi est aussi un ingrédient essentiel, qui n'est pas sans lien avec le quatrième préalable, lequel a trait à la fluidité communicationnelle, c'est-à-dire à la capacité de traduire ses idées de manière simple, accessible et convaincante. Inutile de dire que ces préalables jouent dans les situations d'usage ordonné du pouvoir, et non lorsque le pouvoir s'exerce de façon abusive, comme c'est le cas dans les rapports d'emprise et dans les situations où la violence est le mode d'exercice privilégié, comme on le voit aussi dans les environnements criminels ou corrompus et dans les régimes totalitaires…

Ce dernier chapitre porte donc sur les modes d'exercice du pouvoir. Je les aborde d'abord sous l'angle des stratégies interpersonnelles d'influence, qui peuvent être verbales ou non verbales, directes ou indirectes, efficaces ou sans effet, parfois même dangereuses. Outre ces stratégies, toute une panoplie de jeux de pouvoir collectifs est à l'œuvre tant dans les groupes restreints

qu'au sein des organisations, des partis politiques, des enceintes parlementaires. J'en identifie quelques-uns dans l'avant-dernière section de ce chapitre, avant la présentation d'un dernier jeu de clés.

LES STRATÉGIES D'INFLUENCE

Quand on parle de stratégies d'influence, à quoi fait-on référence ? Comme bien d'autres termes associés au pouvoir et à son exercice, le mot « stratégie », dans ce contexte, a souvent mauvaise presse. On l'associe couramment à la manipulation, laquelle n'est en fait qu'une stratégie parmi d'autres.

Dans son sens premier, le terme « stratégie » provient du langage militaire et a trait aux plans et aux opérations de grande envergure que prépare l'armée d'un pays en vue d'un éventuel conflit ou dans le cadre d'une bataille. Par extension, le terme en est venu à s'appliquer à toute action coordonnée, plus ou moins secrète, en vue de l'atteinte d'un objectif, dans un contexte politique, parlementaire ou organisationnel, et aussi dans les domaines du marketing, de la publicité et de la vente, pour ne donner que ces exemples.

Le terme a ensuite acquis une grande popularité pour désigner toute action coordonnée en de multiples domaines. On parlera donc de stratégies d'apprentissage, d'enseignement, d'écriture, de lecture. L'on s'éloigne ici de la planification de grande ou de moyenne envergure pour toucher à des domaines d'interaction plus immédiate entre personnes.

La linguistique s'est elle aussi approprié le terme « stratégie », pour nommer les interactions verbales ou non verbales dont l'analyse très raffinée relève de son domaine. C'est en lien avec cet usage que j'utilise ici

ce terme, dans une perspective psychosociologique, pour parler de stratégies d'influence, non verbales ou verbales. Ces stratégies, il importe de le souligner, sont présentes dans toutes les tentatives d'influence et ne sont pas nécessairement intentionnelles, non plus que conscientes. Le froncement d'un sourcil devant l'affirmation d'un collègue ou d'un enfant envoie un message de mise en doute de cette affirmation ou de l'opinion qui la sous-tend, ce qui peut déstabiliser ce collègue. Il peut s'agir d'une réaction spontanée, sans intentionnalité, mais il se peut aussi que je sache fort bien l'effet que peut avoir cette mimique et que j'utilise volontairement, donc consciemment et intentionnellement, cette stratégie.

La définition que je donne des stratégies d'influence est la suivante.

Définition des stratégies d'influence

Énonciations (stratégies verbales), gestes et mimiques (stratégies non verbales) par lesquels s'effectuent les tentatives d'influence sur les plans interpersonnel, groupal, organisationnel, etc.

LES STRATÉGIES NON VERBALES

On qualifie de « non verbales » ou de « paraverbales » les stratégies ayant trait à la posture, à la gestuelle, aux mimiques, qu'elles accompagnent ou non un énoncé verbal, de même que celles qui ont trait aux modulations de la voix.

De nombreux ouvrages sur la communication interpersonnelle font état des messages que les diverses attitudes posturales peuvent véhiculer :

> Des épaules voûtées, la tête penchée indiqueront probablement une grande soumission dans la relation qui se trouve immédiatement réglée par ces données; une tension momentanée au niveau de la posture […] indique un haut degré d’attention; l’ouverture ou la fermeture corporelle (jambes croisées, bras croisés) traduisent la [plus ou moins grande] réceptivité. (Amado et Guittet, 2010)

Pour ce qui est des mimiques et du regard, les sourires ou demi-sourires, tout comme l’absence totale de sourire, les sourcils froncés, la moue et tous les autres indices que l’on peut lire sur le visage de la personne qui cherche à nous influencer ou que nous cherchons à influencer peuvent agir, au même titre que la posture, comme des stratégies d’influence. Il en va de même du regard, le regard direct soutenu pouvant à lui seul exercer une influence sur autrui. Par exemple, un patron qui, le port altier, sort de son bureau et sans l’ombre d’un sourire pose son regard sur sa secrétaire pourra provoquer immédiatement une réaction de nervosité de la part de la jeune femme. La professeure qui, avec les mêmes indices non verbaux, regardera droit dans les yeux l’un de ses étudiants, pourra provoquer une réaction de défi plutôt que de fébrilité. Ces deux exemples nous renvoient à l’importance du statut externe dans la reconnaissance du pouvoir de l’autre, lequel agit aussi sur le décodage de ces indices.

La modulation, l’intonation, le timbre de la voix, le rythme du discours ont également une fonction stratégique et peuvent contribuer à intensifier ou à atténuer l’effet d’une stratégie verbale d’influence. Ainsi, un même contenu verbal, accompagné de stratégies non verbales à connotation rigide ou autoritaire, y compris un ton de voix haut et fort, aura une portée fort différente que s’il est amené avec un demi-sourire

et un ton de voix plutôt neutre, ou s'il est présenté avec une posture inclinée, un regard suppliant et une voix faible aux modulations plutôt suaves. On pense ici aux différences entre les tentatives d'influence d'un père ou d'une mère visant à amener leur enfant de 4 ou 5 ans à ranger ses jouets ou à finir son repas.

LES STRATÉGIES VERBALES

C'est essentiellement au moyen de stratégies verbales que nous cherchons à influencer les autres, à exercer notre pouvoir, les stratégies non verbales venant les appuyer ou les adoucir, ou même s'y opposer, sur un mode analogique. Avant d'entrer de plain-pied dans la description de certaines de ces stratégies, il peut être utile pour vous d'examiner, au moyen d'un exercice (l'exercice 5.1 ci-dessous), les stratégies que vous utilisez le plus couramment.

Exercice 5.1
Mes stratégies d'influence habituelles

1 = jamais ; 2 = assez souvent ; 3 = toujours.

Quelles sont mes façons habituelles d'obtenir ce que je veux d'une autre personne (patron [P], subalterne [S], conjoint ou conjointe [C], ami ou amie [A], enfant [E]) ?	Quelles sont les personnes que je tente d'influencer de cette façon : P, S, C, A ou E ?	Sur une échelle de 1 à 3, j'évalue la fréquence à laquelle j'applique cette stratégie.
Je souligne avec une certaine exagération la gentillesse et le bon jugement de l'autre pour l'inciter à faire ce que je veux.		1 2 3
J'entreprends une action qui va faire que l'autre n'aura pas d'autre choix que d'abonder dans mon sens.		1 2 3

Je cherche à convaincre l'autre à l'aide d'arguments rationnels.	1	2	3
Devant le refus de l'autre, je lui reproche son manque de sensibilité ou sa méchanceté.	1	2	3
J'affirme ma compétence dans le domaine dont il est question pour rallier l'autre à mon idée.	1	2	3
Je suggère ou propose des actions à entreprendre.	1	2	3
Je dis à l'autre que je l'aimerai moins s'il ou elle ne fait pas ce que je lui demande.	1	2	3
Je félicite l'autre pour le travail accompli et lui suggère de continuer dans le même sens.	1	2	3
Je m'appuie sur mon autorité face à l'autre pour l'amener à faire ce que je veux.	1	2	3
Je demande clairement ce que je veux, d'un ton normal, je réitère ma demande au besoin.	1	2	3
Je menace l'autre de représailles s'il ou elle n'accepte pas de faire ce que je veux.	1	2	3
Dans la discussion avec l'autre, je fais des suggestions pour en arriver à un compromis entre sa volonté et la mienne.	1	2	3
Autre :	1	2	3
Autre :	1	2	3
Autre :	1	2	3

Corrigé de l'exercice à la page 128.

Le tableau 5.1 présente différentes catégories de stratégies d'influence pouvant se diviser en comportements verbaux plus spécifiques, lesquels sont présentés dans la description de chacune de ces catégories. Le texte qui suit ce tableau vise à expliciter davantage ces stratégies et à les illustrer par des exemples.

Tableau 5.1
Les stratégies verbales d'influence

Catégorie	**Description des stratégies plus spécifiques**
Prise de parole	Parler, interrompre les autres au besoin, poser des questions.
Capacité à tenir compte de la réaction des autres	Savoir reconnaître les appuis et les oppositions à ce que l'on affirme ou propose et moduler sa prise de parole et ses stratégies d'influence en conséquence.
Orientation de l'action	Proposer, suggérer, gagner l'appui des autres pour entreprendre ou organiser quelque chose, prendre l'initiative d'une action.
Argumentation	Chercher à convaincre par la persuasion, en présentant des arguments logiques et rationnels, ou en prenant appui sur des arguments plus personnels, ou en invoquant son autorité.
Négociation	Modifier sa position initiale pour tenir compte de celle de l'autre, faire des compromis.
Valorisation de soi	Affirmer avoir une expérience, des connaissances, des ressources ou des habiletés spécifiques ou supérieures, souligner sa contribution à l'action ou à la relation.
Valorisation des autres	Souligner l'existence d'expérience, de connaissances ou d'habiletés spécifiques ou supérieures chez les autres, souligner leur contribution à l'action ou à la relation.

Confrontation	Confronter la ou les personnes aux comportements déviants ou inacceptables, annoncer des sanctions face à ces comportements.
Manipulation	Tenter d'influencer l'autre ou les autres à leur insu, en agissant sur les besoins, les sentiments et les émotions, tout en dissimulant ce que l'on cherche réellement à atteindre ou à obtenir.
Dévalorisation	Dévaloriser, minimiser ou dénigrer les connaissances, les habiletés, l'expérience ou la façon d'agir de l'autre ou des autres personnes.

Pour influencer les autres, la *prise de parole* fréquente et soutenue est nécessaire. Encore récemment, dans un très grand nombre de contextes, forts de leur statut externe supérieur, les hommes prenaient généralement la parole – et la gardaient – beaucoup plus souvent que ne le faisaient les femmes. Se faire ainsi remarquer, dans les grands comme dans les petits groupes, permet de mettre en acte les autres stratégies verbales et d'affirmer son influence. Cette prise de parole peut signifier aussi que l'on interrompe les autres, que l'on pose les questions que l'on estime pertinentes et qui peuvent faire avancer la discussion ou encourager l'action. La pertinence de cette stratégie est reconnue dans le monde journalistique, où l'on mesure parfois l'influence des membres d'une députation parlementaire en évoquant le nombre de fois où ceux-ci ont pris la parole au cours d'une session… La simple observation de la prise et du temps de parole des membres de n'importe quel groupe dont on fait partie peut fournir un bon indice quant au partage du pouvoir entre les membres de ce groupe. Notons que la prise de parole agit comme stratégie d'influence non seulement dans les cas d'usage ordonné du pouvoir, mais aussi dans les cas d'abus de pouvoir. C'est au moyen de la parole que

s'exercent les abus psychologiques, et c'est souvent en interdisant de parole la personne abusée que l'abuseur affirme et consolide son propre pouvoir de coercition.

Trop parler, interrompre trop souvent son interlocuteur, lui poser trop de questions peut transformer cette stratégie en arme à double tranchant. Mal reçues parce que trop fréquentes ou trop intempestives, les interventions verbales peuvent susciter l'agacement et même l'irritation de son interlocuteur. Il importe donc d'apprendre à mesurer l'effet de ses interventions verbales, tant en termes de quantité que de qualité. Et c'est ici que la *capacité à tenir compte de la réaction des autres* à ses interventions entre en ligne de compte. Si l'on reçoit beaucoup de signes d'accord ou d'appuis, verbaux ou non verbaux, on aura tendance à continuer de prendre la parole. Et l'on cessera petit à petit de le faire si l'on ne reçoit pas de tels appuis. L'incapacité à décoder les manifestations d'agacement ou d'impatience chez ses interlocuteurs peut finir par provoquer une opposition ouverte dès que l'on ouvre la bouche. L'apprentissage de cette capacité se fait d'ailleurs dès le plus jeune âge. Dans les interactions entre enfants, en contexte de garderie ou dans la famille, on peut déceler qui détient le plus d'influence par la seule observation du jeu des approbations et de ses conséquences. Si le même enfant obtient régulièrement l'accord de l'autre ou des autres, on peut en conclure que c'est son influence qui est la plus grande au sein du groupe des petits amis ou de la fratrie[1]. Ainsi peut-on constater l'émergence de la hiérarchisation dans les groupes d'enfants dès le plus jeune âge.

1. J'ai ainsi pu constater que l'aînée de mes petites-filles, âgée de huit ans, obtenait la plupart du temps l'assentiment de sa jeune sœur, quatre ans, dans le choix et dans le déroulement de leurs jeux.

Dans les arènes parlementaires, lors de la période des questions, la prise de parole est souvent accueillie par de bruyantes manifestations d'appui au député ou à la députée de son parti qui prend la parole et par de non moins éclatantes marques d'opposition de l'autre côté de la Chambre : ces réactions ritualisées indiquent, de façon parfois caricaturale, l'importance du jeu des appuis et des oppositions dans les joutes verbales de pouvoir.

Les stratégies les plus importantes pour qui veut exercer son influence ont trait à l'*orientation de l'action*, que ce soit celle d'un couple, d'un groupe, d'une organisation, ou dans tout autre contexte. Amener les autres à agir en fonction des orientations que l'on veut donner à l'action, prendre des initiatives, faire des propositions ou des suggestions, amorcer la mise en œuvre de projets de toutes sortes, voilà autant de stratégies qui peuvent conférer du pouvoir à ceux et à celles qui les utilisent. Ce type de stratégie peut aller jusqu'à mettre les autres devant le fait accompli, c'est-à-dire amorcer l'action dans le sens de notre volonté et en aviser les autres après coup… Accepter une invitation ou acheter une voiture sans consulter son conjoint, c'est mettre l'autre devant le fait accompli. Cette stratégie, qui, entre adultes, peut sembler manipulatrice, est courante et nécessaire avec les jeunes enfants, qui n'ont ni la maturité ni l'expérience leur permettant de participer à la prise de décision relative aux orientations nécessaires à leur développement ou aux choix familiaux que doivent faire les adultes. La perte d'un emploi, une réduction de salaire peuvent contraindre les parents à changer leurs projets à court ou à long terme : la consultation des jeunes enfants ne peut certes pas être envisagée ici.

Dans un contexte organisationnel ou politique, l'orientation que l'on veut donner à l'action se fonde sur notre compréhension des buts à poursuivre, laquelle peut être partagée ou pas par les autres. Le leadership que l'on reconnaît à une personne découle souvent de la perception que l'on a de sa vision de l'avenir et des actions à entreprendre en vue de la réaliser. L'adhésion à cette vision nous amènera à reconnaître comme légitimes les stratégies d'orientation de l'action de cette personne et à les accepter.

L'une des façons très concrètes de tenter d'influencer les autres consiste à présenter une *argumentation* convaincante, laquelle peut prendre trois formes différentes : l'argument rationnel, l'argument personnel et l'argument d'autorité. L'argument rationnel, fondé sur un raisonnement qui vise à démontrer la validité de la proposition ou de la position que l'on défend, est l'un des plus efficaces, quel que soit le contexte. Présenter son point de vue de façon bien documentée, en prévoyant les objections et en y répondant peut amener les autres à s'y rallier. Et si d'autres considérations l'emportent, telle une démonstration tout aussi solide à l'appui de la position opposée par exemple, la crédibilité de celui ou de celle qui a su construire une bonne argumentation peut s'en trouver augmentée, malgré sa défaite, contribuant ainsi à l'accroissement de son pouvoir d'expert. L'argumentation rationnelle peut certes faire appel à des expertises autres que celles de la personne qui cherche à avoir gain de cause.

L'argument personnel est plus délicat et peut jouer contre la personne qui l'utilise. Avant que n'évoluent les mentalités quant à l'importance de la garde des enfants ou des soins à leur apporter, invoquer de tels motifs pour écourter une réunion ou en changer l'horaire était plutôt mal vu et pouvait diminuer le

capital d'influence des personnes, habituellement les femmes, qui s'appuyaient sur ce type d'arguments, à leurs yeux fort légitimes. Par ailleurs, c'est essentiellement sur des arguments personnels que peuvent se fonder les personnes souffrant d'une maladie ou d'un handicap, tout comme celles qui sont chargées de s'en occuper, pour amener des changements dans les comportements des autres. En milieu organisationnel, la fragilité de ce type d'arguments, en dépit de leur légitimité, se mesure à l'impatience qu'ils peuvent susciter quand ils en viennent à heurter les diktats de la productivité. La grossesse annoncée d'une jeune femme peut ainsi entraîner des réactions mitigées dans certains milieux.

L'argument d'autorité est plutôt mal reçu dans un contexte démocratique et peut contribuer à amoindrir l'influence que l'on peut exercer, puisqu'il prend appui sur la légitimité du pouvoir détenu plutôt que sur la conviction découlant de l'expertise. « C'est l'orientation que nous allons prendre parce que j'en ai décidé ainsi » peut clore de façon satisfaisante une discussion qui s'enlise, mais peut aussi être perçu comme une façon autoritaire de justifier son action et provoquer du ressentiment. Ce type d'argument peut s'avérer nécessaire dans les cas où la position défendue est incontournable… Ainsi, le père qui a pris la décision de ne pas laisser son fils conduire sa voiture avant l'âge de 18 ans pourra se heurter régulièrement à de multiples stratégies visant à le faire changer d'idée, l'argument d'autorité étant alors invoqué en dernier recours. Ce type d'argument est d'ailleurs nécessaire dans tout contexte éducatif s'adressant aux enfants – en d'autres situations aussi –, ce qui n'exclut nullement la nécessité

d’une écoute attentive suivie de l’énonciation d’arguments rationnels, l’argument d’autorité étant ensuite apporté simplement, sans hostilité.

La *négociation* est une stratégie très courante dans la vie quotidienne, tant sur le plan personnel que sur le plan organisationnel. On pourrait presque affirmer que la négociation est la stratégie la plus susceptible de permettre le développement de relations harmonieuses, fondées sur la reconnaissance du pouvoir de chacune des personnes – ou groupes – qui ont à cœur la satisfaction de leurs besoins et de leurs désirs respectifs. Elle peut s’appliquer à des décisions aussi importantes que la détermination du lieu où un couple s’établira ou le choix d’avoir un deuxième enfant, mais aussi aux décisions banales du quotidien, portant sur le choix de l’émission de télévision à regarder ou des amis à recevoir. Les exemples sont multiples, tant sur le plan interpersonnel que dans les univers organisationnels et politiques. L’art de la négociation fait d’ailleurs l’objet de nombreux ouvrages s’appliquant plus spécifiquement à ces univers[2].

La *valorisation de soi,* par laquelle on se met de l’avant en faisant état de ses compétences, de ses connaissances, des marques de reconnaissance que l’on reçoit, est une stratégie fort efficace, que les femmes ont intérêt à développer, même si elle peut leur paraître très voisine de la vantardise. Certaines femmes – et des hommes aussi – ont en effet tendance à ne pas mettre en valeur leurs réussites personnelles, à les minimiser même, à considérer, par exemple, que ces réalisations

2. Je songe ici, entre autres, aux ouvrages de William Ury, de l’Université Harvard, et plus particulièrement à son livre intitulé *The Power of a Positive No* (2007).

sont normales dans le contexte professionnel où elles évoluent et ne méritent donc pas que l'on en fasse étalage.

La *valorisation des autres* est plus facile à assumer et constitue aussi une stratégie efficace. Reconnaître la contribution des autres est cependant plus facile dans un climat de collaboration que dans un contexte de compétition. Dans le cadre du processus éducatif, tant familial qu'institutionnel, c'est une stratégie pouvant contribuer à développer chez l'enfant l'estime de soi et à créer un lien positif pouvant éventuellement faciliter l'utilisation de stratégies plus coercitives si elles s'avèrent nécessaires.

Les situations où l'on doit manifester son pouvoir sont en effet parfois des situations conflictuelles où l'affirmation de son autorité ne suffira pas à convaincre l'autre d'agir dans le sens que nous souhaitons, pas plus que l'argumentation rationnelle. Dans les rapports entre parents et enfants, surtout à l'adolescence, entre maître et élève, dans les relations conjugales difficiles, dans les liens tendus entre patron et employés ou entre collègues, l'utilisation de la *confrontation*, accompagnée au besoin de l'annonce de possibles sanctions, peut s'avérer nécessaire. La confrontation doit se faire sans perdre de vue le respect que l'on doit à l'autre. Elle ne doit donc pas s'accompagner de propos dévalorisants, humiliants ou manipulateurs, et se centrer essentiellement sur les comportements jugés inadéquats. Les sanctions annoncées doivent aussi être réalistes et en lien avec le comportement que l'on souhaite voir changer. Dans l'un des groupes que j'ai étudiés, une jeune femme avait su décrire calmement et clairement, sans dévalorisation, le comportement déviant et manipulateur de l'un des membres du groupe et avait ainsi gagné l'appui des autres membres, jusqu'à

devenir la leader du groupe. La confrontation n'est pas toujours facile à utiliser, surtout quand l'opposition du protagoniste est marquée au sceau de la violence verbale, comme c'est le cas dans les situations d'abus de pouvoir.

Certaines stratégies sont fondées sur l'utilisation, directe ou indirecte, de manœuvres insidieuses visant à obtenir ce que l'on veut en agissant sur les émotions et l'estime de soi de l'autre. Elles peuvent être très subtiles et ne sont souvent décelables que par leur effet négatif sur la personne que l'on tente ainsi de manœuvrer. Je regroupe ces stratégies, souvent dangereuses, dans bien des cas indirectes, sous deux grandes catégories, la *manipulation* et la *dévalorisation*.

La *manipulation*, qui n'est pas nécessairement consciente, est souvent ressentie sans être clairement perceptible. Certains comportements observés dans les groupes que j'ai étudiés sont de l'ordre de la manipulation, car ils visent à influencer les autres à leur insu, en jouant sur leurs émotions. Tels sont les comportements suivants[3] :

- flatter l'autre en ayant un comportement séducteur ou exagérément louangeur, en « faisant du charme » ; ce comportement a souvent été associé aux femmes et a donné naissance à la notion de pouvoir de séduction ;

3. Ce développement est tiré de la *Grille d'observation des stratégies d'influence* créée dans le cadre de ma recherche doctorale (Landry, 1988), avec quelques modifications.

- laisser planer des menaces sur l’autre ; dire ou laisser entendre que des conséquences négatives, matérielles ou psychologiques, pourraient se produire si l’autre ne tient pas compte de ce que l’on dit ;
- faire miroiter directement ou indirectement des conséquences positives, matérielles ou psychologiques, si l’on se conforme à ses désirs ;
- utiliser des arguments fallacieux ou des nuances discutables pour dissimuler ce que l’on cherche à atteindre ;
- évoquer ou dévoiler le contenu d’échanges informels ou intimes avec l’autre devant un ou des tiers, mettant ainsi l’autre mal à l’aise ;
- faire des allusions indirectes visant à discréditer les arguments présentés par d’autres ;
- déformer les idées ou les propositions formulées par d’autres ;
- attribuer ce que l’on pense ou veut réellement à l’autre, ou parler nommément à la place de l’autre ou des autres ;
- poser des questions qui orientent les réponses dans le sens de ses hypothèses.

La *dévalorisation* est une stratégie qui s’attaque directement ou indirectement à la personne et qui peut avoir un effet négatif sur l’estime de soi et la confiance en soi de la personne visée. Cette stratégie peut d’ailleurs être associée à la manipulation puisqu’elle agit sur les émotions et les sentiments de l’autre. Elle s’en distingue du fait que c’est la personne de l’autre qui est attaquée, ce qui la différencie aussi

de la confrontation, qui vise plutôt le comportement jugé inadéquat et non la personne elle-même. Par exemple, l'enseignante qui dit à l'élève : « Il y a beaucoup de fautes dans ton travail, il faut que tu améliores cela » confronte l'élève, alors que celle qui lui dit : « Tu es vraiment mauvais en français » le dévalorise. La dévalorisation peut comporter les éléments suivants :

- insinuer des choses négatives au sujet de l'autre ;
- faire des reproches à l'autre, le critiquer personnellement ;
- inférioriser ou humilier l'autre ;
- culpabiliser l'autre.

Le catalogue des stratégies manipulatrices ou dévalorisantes ne s'arrête malheureusement pas aux comportements que je viens de décrire.

Le mensonge, la médisance et la calomnie, l'intimidation et le chantage font également partie de ces stratégies négatives qui peuvent être présentes dans toute relation interpersonnelle. Elles le sont aussi, à grande échelle, dans bien des publicités politiques partisanes et dans ce qu'il est convenu d'appeler la langue de bois des politiciens.

LES JEUX DE POUVOIR

Toute la panoplie des stratégies d'influence interpersonnelles trouve évidemment à se déployer dans les jeux de pouvoir qui ont cours dans le monde organisationnel et que décrit Mintzberg (1986). Le tableau 5.2 présente la liste de ces jeux de pouvoir, reprenant textuellement les libellés et descriptions de Mintzberg.

Tableau 5.2
Les jeux de pouvoir selon Mintzberg

But des jeux	Description des jeux
Jeux pour contrer l'autorité	Les jeux de l'insoumission
Jeux pour contrer l'opposition à l'autorité	Les jeux pour combattre l'insoumission
Jeux pour construire des assises de pouvoir	Le jeu du parrainage (avec ses supérieurs)
	Le jeu de la construction d'alliances (avec ses pairs)
	Le jeu de la construction d'empire (avec ses subordonnés)
	Le jeu de la budgétisation (avec les ressources)
	Les jeux des compétences spécialisées (avec du savoir et des savoir-faire)
	Le jeu de l'autoritarisme (avec l'autorité)
Jeux pour vaincre des rivaux	Le jeu de la bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des fonctions de soutien logistique
	Le jeu de la rivalité entre deux camps
Jeux pour mettre en place des changements organisationnels	Le jeu des candidats à des postes stratégiques
	Le jeu du coup de sifflet
	Le jeu des jeunes Turcs

Source : Mintzberg (1986, p. 269).

Les *jeux de l'insoumission* visent à contourner ou à détourner l'idéologie, les buts ou les moyens des détenteurs du pouvoir, et ce, pour des motifs qui peuvent être très variables. Ils peuvent être le fait d'individus ou de groupes et peuvent avoir des bases illégitimes ou légitimes. Ainsi, il peut s'agir de diminuer le rendement des équipes de travail, nuisant ainsi à la productivité,

comme il peut être question de défendre les intérêts des travailleurs par la création d'un syndicat. Pour *combattre l'insoumission*, on pourra instaurer des sanctions, augmenter les contrôles, exclure les insoumis. On voit, par exemple, certains ministres être rétrogradés au rang de simples députés lorsqu'ils dérogent à la ligne de leur parti ou se rendent coupables de méfaits.

Le *jeu du parrainage* consiste à trouver quelqu'un de haut placé, un parrain ou une marraine, dans la structure organisationnelle ou politique, pour soutenir sa propre ascension. La *construction d'alliances* se joue habituellement entre pairs qui s'engagent à se soutenir mutuellement en diverses circonstances. *La construction d'empire* est le jeu joué par une personne en position d'autorité qui souhaite développer l'unité qu'elle dirige en y intégrant d'autres personnes, afin d'en arriver à ce que son unité acquière une plus grande importance. Dans le domaine politique, un ministre à la tête d'un ministère moins prestigieux pourra ainsi tenter d'en intégrer un autre, afin d'avoir plus de poids au Conseil des ministres. Le *jeu de la budgétisation* consiste à tenter d'influencer ceux qui tiennent les cordons de la bourse afin de favoriser l'augmentation du budget de sa propre unité ou de son propre secteur. Dans le domaine politique, ce jeu est aussi celui que doivent jouer les organismes qui dépendent de subventions gouvernementales pour financer leurs activités. Ce jeu connaîtra d'autant plus de succès que la mission de ces organismes sera en phase avec l'idéologie du gouvernement en place, l'inverse étant également vrai…

Le *jeu des compétences spécialisées*[4] permet à certains groupes disposant de savoirs ou de savoir-faire spécifiques, spécialistes ou professionnels, d'exercer

4. Crozier et Friedberg (1977), dans *L'acteur et le système,* ont étudié en profondeur ce jeu statégique.

une certaine domination soit sur leurs subordonnés, soit même sur l'ensemble de l'organisation. Ce jeu qui se joue au sein d'organismes tant privés que publics est également présent dans la sphère politique, où il se traduit par de fortes pressions exercées sur les bailleurs de fond que sont, par exemple, les gouvernements, souvent par l'intermédiaire des lobbyistes. Le *jeu de l'autoritarisme* est celui des personnes, à tous les niveaux de l'organisation, qui s'appuient sur leur autorité ou sur celle de leurs supérieurs ou qui mettent en application de façon très stricte les règles bureaucratiques pour exercer leur influence soit dans le sens de l'obstruction, soit dans celui de la résistance. Les grèves du zèle sont de cet ordre.

Le *jeu de la bataille entre les directeurs de la ligne hiérarchique et ceux des fonctions de soutien logistique* est un jeu proprement organisationnel qui met face à face les acteurs de la ligne hiérarchique (*line*) et ceux des secteurs de soutien logistique, détenteurs de compétences spécialisées (*staff*). Dans le *jeu de la rivalité entre deux camps*, on trouve de tout : « […] affrontements entre des unités, entre des services, entre des personnalités, entre ceux qui sont pour et ceux qui sont contre un changement important[5] ».

C'est par le parrainage des candidats que l'on estime les plus aptes à jouer un rôle important au sein de l'organisation ou du parti que se joue le *jeu des candidats à des postes stratégiques*. Car il s'agit alors, par exemple, d'asseoir sa propre vision de l'avenir ou de renforcer sa propre équipe. Le jeu des alliances sera présent dans cette lutte, entre autres, quand les postes en cause sont électifs. Quant au *jeu du coup de sifflet* (*whistleblowing*), c'est celui auquel

5. Mintzberg,1986, p. 291.

s'adonnent, en dernier recours, les personnes qui sont témoins d'agissements illégaux ou de comportements immoraux au sein de l'organisation et choisissent d'en informer des personnes influentes, extérieures à l'organisation, souvent des journalistes, qui se chargeront de faire éclater le scandale au grand jour. Il s'agit d'un jeu dangereux pour les dénonciateurs qui, en raison même de leur probité, risquent souvent de perdre leur emploi. Enfin, le *jeu des jeunes Turcs* est celui qui, aux yeux de Mintzberg, « comporte les plus grands enjeux. Car ici, l'intention [est] d'effectuer un changement fondamental, au point de remettre en question le pouvoir légitime lui-même[6] ». Et ce sont souvent des acteurs plus jeunes que les détenteurs actuels du pouvoir qui souhaitent introduire des changements si radicaux qu'ils peuvent entraîner une véritable révolution de palais.

J'ai brossé ici à larges traits le tableau des jeux de pouvoir que l'on peut retrouver dans toute organisation, petite ou grande, mais aussi au sein des partis politiques, des organismes publics et parapublics, et, *mutatis mutandi*, dans beaucoup de regroupements moins importants en nombre.

UN CINQUIÈME JEU DE CLÉS

Ce dernier jeu de clés porte sur les stratégies, surtout verbales, que l'on utilise pour influencer les autres et sur les jeux de pouvoir que l'on trouve en milieu organisationnel ou politique.

6. *Ibid.*, p. 298.

Cinquième jeu de clés
STRATÉGIES D’INFLUENCE ET JEUX DE POUVOIR

- Il existe quatre préalables à la mise en acte des stratégies d’influence : le statut externe relativement élevé, la compétence perçue, la confiance en soi, la fluidité communicationnelle.
- Le terme « stratégie », à connotation neutre, n’est pas l’équivalent du terme « manipulation », la manipulation étant une stratégie parmi d’autres.
- Les stratégies d’influence sont des énonciations (stratégies verbales), des gestes et des mimiques (stratégies non verbales) par lesquelles s’effectuent les tentatives d’influence sur les plans interpersonnel, groupal, organisationnel, etc.
- Les stratégies que l’on peut considérer comme étant efficaces et positives sont les suivantes : la prise de parole, la prise en compte de la réaction des autres, l’orientation de l’action, l’argumentation, la négociation, la valorisation de soi, la valorisation des autres et la confrontation.
- Les stratégies que l’on peut considérer comme étant négatives et qui peuvent aussi être efficaces sont les suivantes : la manipulation et la dévalorisation, de même que le mensonge, l’intimidation, le chantage…
- On trouve dans toute organisation, petite ou grande, mais aussi au sein des partis politiques, des organismes publics et parapublics, et, *mutatis mutandis,* dans beaucoup de regroupements moins importants en nombre, toute une variété de jeux de pouvoir.

CONCLUSION

Tout un trousseau de clé !

Ce petit livre se voulant un outil pratique, que vous pourrez consulter rapidement, j'ai pensé que la meilleure façon de le conclure serait de mettre entre vos mains le trousseau de clés complet que j'ai constitué pour vous au fil de son écriture. Le voici donc !

Premier jeu de clés
COMPRENDRE LE POUVOIR

- Le pouvoir est au cœur de toutes nos relations, au même titre que l’affection et que l’agir instrumental.
- Le pouvoir n’est en soi ni bon ni mauvais.
- Pouvoir et influence peuvent être considérés comme des synonymes, l’influence étant la mise en acte du pouvoir.
- La contrainte est un mode d’exercice du pouvoir et non l’une de ses caractéristiques inhérentes.
- L’abus de pouvoir est un usage illégitime du pouvoir, qui se traduit par la transgression des limites de son pouvoir, au moyen de la contrainte, de la manipulation et d’autres stratégies d’influence.
- Les abus de pouvoir soutenus en viennent à créer un rapport d’emprise, la personne ou le groupe soumis à ces abus se trouvant emmurés, sous le joug de la personne abusive.

Deuxième jeu de clés
DU BESOIN DE CONTRÔLE AU POUVOIR EN SOI ET AU POUVOIR SUR LES AUTRES

- C’est du besoin fondamental de contrôler sa vie que découle la dynamique du pouvoir.
- Le « pouvoir de » est cette force intérieure qui nous permet de développer nos talents et nos capacités.
- Reconnaître le pouvoir en soi de mener sa vie à sa guise et de se développer, c’est ouvrir la porte à l’estime de soi et à la confiance en soi, c’est assumer son « pouvoir de ».
- Le « pouvoir sur » a trait à la dimension interpersonnelle ou relationnelle du pouvoir, c’est-à-dire au contrôle qui s’exerce nécessairement dans toutes nos relations.
- Dans l’usage courant du terme « pouvoir », c’est du « pouvoir sur » que l’on parle.
- Mieux comprendre le pouvoir en tant que relation, le « pouvoir sur », permet de reconnaître l’usage que l’on en fait et de développer son esprit critique par rapport à cet usage.

Troisième jeu de clés LES SOURCES ET LES FORMES DU POUVOIR, SES DÉTERMINANTS SOCIAUX ET LA QUESTION DU POUVOIR DES FEMMES

- La reconnaissance de tout pouvoir repose sur la perception que la personne qui veut exercer de l'influence dispose de ressources ou d'attributs lui permettant de le faire.
- La base du pouvoir d'une personne est constituée par l'ensemble des ressources et des attributs dont elle dispose, qui deviennent ainsi les sources de son pouvoir, à condition d'être perçues et reconnues par la ou les personnes qu'elle souhaite influencer.
- Il existe six formes de pouvoir fondées sur six types de ressources, soit : le pouvoir de *récompense*, fondé sur la capacité de procurer des récompenses ; le pouvoir de *coercition*, fondé sur la capacité d'infliger des punitions ; le pouvoir *légitime*, fondé sur la position occupée, d'une part, et sur les valeurs intériorisées de ceux et celles que l'on veut influencer, d'autre part ; le pouvoir de *référence*, fondé sur l'amitié, l'amour ou l'admiration que l'on a pour la personne qui cherche à nous influencer ; le pouvoir d'*expert,* fondé sur la compétence ; et le pouvoir *informationnel*, fondé sur l'accès à des informations ou à des réseaux d'information pertinents.
- La reconnaissance du pouvoir d'une personne par une autre ou par un ensemble de personnes repose sur des déterminants sociaux tels que : l'âge, le sexe, l'origine ethnique ou géographique, la religion, la classe sociale d'origine ou d'appartenance, le niveau d'éducation, le métier ou la profession, le degré de richesse, le statut social.

- Les femmes ayant traditionnellement exercé leur pouvoir dans la sphère domestique, on a plus de mal à leur reconnaître les ressources leur permettant d'exercer du pouvoir dans la sphère publique, ce phénomène étant toutefois en pleine évolution dans le monde occidental.
- Il existe encore des obstacles *structurels* ou systémiques à l'accession des femmes aux postes de pouvoir, qui caractérisent le plafond de verre auquel elles se heurtent et qui se résument comme suit : organisation sociale fondée sur la division structurelle entre la sphère domestique, généralement réservée aux femmes, et la sphère publique, régie par des règles fondées sur la seule présence des hommes ; cultures organisationnelles et politiques marquées par des valeurs associées au masculin ; présence des femmes dans les hautes sphères du pouvoir souvent perçue comme illégitime.
- Il existe aussi des obstacles *personnels* à l'accession des femmes à des postes de pouvoir : manque de confiance en soi ; peur du pouvoir qui recouvre la peur d'être critiquée, de perdre sa crédibilité, de devoir se battre, de se retrouver seule au sommet.
- Les facteurs suivants peuvent aider les femmes à surmonter ces obstacles : la confiance en elles-mêmes ; la capacité d'oser et de prendre des risques ; l'appui de leur parti, de leur bureaucratie, de leur organisation ; le soutien d'un mentor ou d'une mentore dans leur démarche d'accession au pouvoir.
- Les membres de minorités, visibles ou non, hommes ou femmes, peuvent faire face dans leur volonté d'accession au pouvoir dans la sphère publique à des obstacles s'apparentant à ceux que rencontrent les femmes.

Quatrième jeu de clés
LEADERSHIP ET POUVOIR

- L'usage courant consacre deux acceptions au terme leadership : il s'agit tout d'abord de la fonction ou de la position à laquelle une personne accède par élection, nomination ou émergence ; dans son deuxième sens, le terme renvoie à un ensemble de qualités innées ou acquises d'une personne, reconnues par une majorité de ses commettants, actuels ou éventuels, emportant ainsi leur adhésion quant à sa capacité de diriger ou de guider un corps constitué.
- Tout leadership s'appuie sur la reconnaissance, chez la personne à qui on l'attribue, d'un pouvoir certain. Dans les structures formelles, les bases du pouvoir sur lesquelles repose le leadership sont la légitimité, la capacité de récompenser et de punir, l'accès aux informations et aux réseaux d'information névralgiques ; la compétence reconnue constitue généralement un préalable à l'accession au leadership ; l'estime et l'admiration, en tant que sources de pouvoir, jouent aussi un rôle dans la reconnaissance du leadership, occupant par ailleurs une place centrale dans le cas du leadership charismatique.
- Les leaders informels sont ceux qui émergent au sein de la structure informelle parallèle à la structure formelle des organisations. Les leaders informels sont perçus comme des leaders négatifs quand ils contestent, à tort ou à raison, les visées ou les modes d'action présents dans la structure formelle. Les personnes centrales négatives sont motivées par des visées personnelles qui les amènent à contester la structure de pouvoir en place et à freiner ainsi l'action du groupe.

- Le style de leadership des femmes est perçu comme étant centré davantage sur les processus et les relations, alors que le style des hommes serait plutôt orienté vers les résultats et soutenu par l'ambition de progresser dans les hiérarchies de pouvoir, ces différences culturelles ayant tendance à s'estomper avec l'évolution actuelle de la situation des femmes dans la société.

Cinquième jeu de clés STRATÉGIES D'INFLUENCE ET JEUX DE POUVOIR

- Il existe quatre préalables à la mise en acte des stratégies d'influence : le statut externe relativement élevé, la compétence perçue, la confiance en soi, la fluidité communicationnelle.
- Le terme « stratégie », à connotation neutre, n'est pas l'équivalent du terme « manipulation », la manipulation étant une stratégie parmi d'autres.
- Les stratégies d'influence sont des énonciations (stratégies verbales), des gestes et des mimiques (stratégies non verbales) par lesquels s'effectuent les tentatives d'influence sur les plans interpersonnel, groupal, organisationnel, etc.
- Les stratégies que l'on peut considérer comme étant efficaces et positives sont les suivantes : la prise de parole, la prise en compte de la réaction des autres, l'orientation de l'action, l'argumentation, la négociation, la valorisation de soi, la valorisation des autres et la confrontation.
- Les stratégies que l'on peut considérer comme étant négatives et qui peuvent aussi être efficaces sont les suivantes : la manipulation et la dévalorisation, de même que le mensonge, l'intimidation, le chantage…
- On trouve dans toute organisation, petite ou grande, mais aussi au sein des partis politiques, des organismes publics et parapublics, et, *mutatis mutandis*, dans beaucoup de regroupements moins importants en nombre, toute une variété de jeux de pouvoir.

CORRIGÉ DES EXERCICES

Exercice 1.1
Pouvoir et influence

L'influence étant la mise en acte du pouvoir, son exercice, tout acte d'influence est acte de pouvoir. Les actions décrites sont donc toutes des tentatives ou des actes d'influence ou de pouvoir.

Exercice 1.2
Abus de pouvoir ou usage judicieux du pouvoir ?

Les énoncés 1, 5 et 8 illustrent un usage judicieux du pouvoir alors que les autres traduisent des abus de pouvoir.

Exercice 3.1
De quelle(s) forme(s) de pouvoir s'agit-il ?

Exemples illustratifs	Forme(s) de pouvoir
Le maire d'une petite municipalité annonce que les participants au concours des villages fleuris recevront une subvention.	***Légitime*** ***Récompense***
Laurence annonce à Jean-Michel qu'elle va le quitter s'il ne réduit pas sa consommation d'alcool.	***Coercition*** ***Référence***
Rolando explique à son fils Julio comment cueillir des champignons.	***Expert*** ***Légitime***
Catherine dit à Gerry que ses amis lui ont fait savoir qu'ils n'appuieraient pas sa candidature à un poste.	***Informationnel*** ***Coercition***
Hakim est élu député de son comté.	***Légitime***
La petite Kathleen est alitée avec une mauvaise grippe. Elle appelle sa maman qui accourt aussitôt.	***Légitime*** ***Référence***
Denis prépare pour son groupe de travail un échéancier que tous trouvent très bien fait.	***Expert***
Les résultats scolaires de Jacek laissent beaucoup à désirer. Ses parents lui interdisent désormais de sortir le soir. Il se conforme à l'interdiction en maugréant.	***Légitime*** ***Coercition***
Solange est une excellente golfeuse. Juan, débutant dans le domaine, veut suivre des cours avec elle.	***Expert***
Roxana annonce aux membres de son groupe que leur lieu de travail est réquisitionné par la direction.	***Informationnel***

Exercice 3.2
Les femmes et le pouvoir

Transcrivez votre score dans la deuxième colonne. La troisième colonne identifie l'obstacle qui sous-tend l'énoncé. Si votre score est faible, cela peut signifier que cet obstacle n'en est pas un à vos yeux, ou encore que vous n'avez pas à y faire face vous-même. S'il est élevé, vous avez sans doute perçu cet obstacle dans les milieux politiques ou organisationnels que vous connaissez, ou vous vous y êtes confrontée vous-même. S'il s'agit d'un obstacle structurel ou systémique, l'action politique et l'action collective pourront, avec le temps, contribuer à le lever. S'il s'agit d'un obstacle personnel qui vous touche directement, vous pouvez développer vos forces personnelles pour en triompher.

Énoncé	**Mon score**	**Obstacles structurels (S) ou personnels (P)**
1. Une femme va se questionner bien plus qu'un homme sur la pertinence de son accession à un poste de pouvoir et sur sa capacité à remplir les mandats qu'on lui confie.		Perfectionnisme Syndrome de l'imposteure (P)
2. Même s'il y a ouverture aux femmes en politique et dans les hautes sphères des organisations, la véritable percée reste à faire, car cela reste un monde d'hommes.		Structures organisationnelles et politiques masculines (S)
3. Le pouvoir change les rapports entre hommes et femmes; ces rapports deviennent conflictuels et les femmes ne sont pas armées pour faire face à cette situation.		Peur du conflit, peur du pouvoir (P)
4. Occuper un poste de pouvoir ou mener une carrière politique à temps plein est difficile à concilier avec le désir d'avoir une famille.		Conciliation carrière politique ou organisationnelle et famille (S)
5. Dans les lieux et postes de pouvoir, il ne faut pas être trop sensible, trop émotive; les femmes le sont trop, elles se font démolir, alors que les hommes encaissent mieux les coups.		Hypersensibilité des femmes (P)

Énoncé	Mon score	Obstacles structurels (S) ou personnels (P)
6. Les jeunes femmes plus que les jeunes hommes doivent être déterminées, tenaces, persévérantes, si elles veulent réussir en politique ou dans les hautes sphères des organisations.		Valeurs masculines des structures (S)
7. Les femmes doivent apprendre à déléguer et se donner pour mot d'ordre: « Ne jamais faire moi-même ce qu'un autre peut faire à ma place. »		Perfectionnisme Manque de confiance en soi (P)
8. Les femmes qui ont atteint des postes de haute direction, en politique ou ailleurs, ont été obligées de faire doublement leurs preuves pour être remarquées.		Surperformance exigée des femmes Incompétence perçue (S)
9. Le pouvoir, qu'il soit politique ou organisationnel, exige beaucoup d'assurance et de confiance en soi, ce qui manque souvent aux femmes.		Assurance et confiance en soi nécessaires (P)
10. Les femmes n'ont pas toujours une vision positive du pouvoir.		Vision négative du pouvoir, peur du pouvoir (S et P)
11. Les femmes d'aujourd'hui prennent plus de risques, acceptent plus de défis.		Capacité d'oser, de prendre des risques nécessaires (P)
12. Le pouvoir est essentiellement un rapport de force: le stress, le recours à la force, la critique sont rebutants pour un grand nombre de femmes.		Hypersensibilité des femmes, peur du pouvoir (P)
13. Les femmes en politique sont jugées, critiquées, avec plus de férocité que les hommes.		Illégitimité du pouvoir des femmes (S)
14. La clé du succès, on la trouve chez les femmes qui savent afficher l'assurance tranquille de celles qui possèdent leurs dossiers à fond et qui contribuent à l'avancement des choses par leurs idées originales et leur audace.		Assurance, confiance en soi et compétence nécessaires Besoin de modèles (S et P)

Exercice 4.2
Les styles de leadership masculin et féminin

Tant les recherches sur cette question que la perception des leaders consultés, surtout des femmes, tendent vers les réponses données dans les deux premières colonnes, qui peuvent bien sûr sembler plutôt stéréotypées. La troisième colonne peut maintenant être utilisée pour vous permettre l'autoévaluation de votre propre style de leadership, que vous soyez un homme ou une femme.

Caractéristiques du style de leadership	Plutôt chez les hommes	Plutôt chez les femmes	Votre style
Style instrumental, centré sur la tâche	✓		
Style consensuel, centré sur le maintien de la qualité des relations		✓	
Vision globale	✓		
Capacité de mobiliser les gens	✓		
Priorité à la carrière personnelle	✓		
Contenu du travail vu comme étant plus important que l'ascension dans la hiérarchie		✓	
Prééminence des résultats à atteindre	✓		
Valorisation des intérêts collectifs		✓	
Importance du processus et pas seulement des résultats		✓	
Ambition personnelle	✓		
Capacité d'écoute, compassion, empathie		✓	
Volonté d'atteindre le sommet de la hiérarchie	✓		
Confrontation et affrontement vus comme étant nécessaires	✓		

Caractéristiques du style de leadership	Plutôt chez les hommes	Plutôt chez les femmes	Votre style
Intégrité et sens de l'éthique		✓	
Perception et reconnaissance de ses erreurs		✓	
Grand souci de ses intérêts personnels	✓		
Valorisation de la négociation et des compromis		✓	
Affirmation de son autorité légitime	✓		
Valorisation de soi et de ses réalisations	✓		
Perception de soi comme étant au centre d'un réseau plutôt qu'au sommet d'une hiérarchie		✓	
Confiance en soi	✓		
Préférence pour la recherche de consensus		✓	
Capacité de trancher, de décider rapidement	✓		
Valorisation des subalternes		✓	
Aisance et fluidité communicationnelle	✓		

Exercice 5.1
Mes stratégies d'influence habituelles

Ce corrigé n'en est pas vraiment un, puisqu'il vous est demandé votre opinion sur votre façon d'obtenir ce que vous voulez, c'est-à-dire sur les stratégies d'influence que vous utilisez. Vous pouvez donc transcrire votre score dans la deuxième colonne nouvellement libellée et vous trouverez dans la troisième l'identification de la stratégie qu'illustre l'énoncé de la première colonne.

Quelles sont mes façons habituelles d'obtenir ce que je veux d'une autre personne (patron [P], subalterne [S], conjoint ou conjointe [C], ami ou amie [A], enfant [E]) ?	**Fréquence à laquelle j'utilise cette stratégie**	**Quelle est cette stratégie ?**
Je souligne avec une certaine exagération la gentillesse et le bon jugement de l'autre pour l'inciter à faire ce que je veux.		Manipulation : séduction
J'entreprends une action qui va faire que l'autre n'aura pas d'autre choix que d'abonder dans mon sens.		Orientation de l'action : placer l'autre devant le fait accompli
Je cherche à convaincre l'autre à l'aide d'arguments rationnels.		Argumentation
Devant le refus de l'autre, je lui reproche son manque de sensibilité ou sa méchanceté.		Dévalorisation
J'affirme ma compétence dans le domaine dont il est question pour rallier l'autre à mon idée.		Valorisation de soi
Je suggère ou propose des actions à entreprendre.		Orientation de l'action : proposition
Je dis à l'autre que je l'aimerai moins s'il ou elle ne fait pas ce que je lui demande.		Manipulation
Je félicite l'autre pour le travail accompli et lui suggère de continuer dans le même sens.		Valorisation de l'autre et orientation de l'action

Quelles sont mes façons habituelles d'obtenir ce que je veux d'une autre personne (patron [P], subalterne [S], conjoint ou conjointe [C], ami ou amie [A], enfant [E]) ?	Fréquence à laquelle j'utilise cette stratégie	Quelle est cette stratégie ?
Je m'appuie sur mon autorité face à l'autre pour l'amener à faire ce que je veux.		Argumentation : argument d'autorité
Je demande clairement ce que je veux, d'un ton normal, je réitère ma demande au besoin.		Prise de parole, incitation
Je menace l'autre de représailles s'il ou elle n'accepte pas de faire ce que je veux.		Manipulation
Dans la discussion avec l'autre, je fais des suggestions pour en arriver à un compromis entre sa volonté et la mienne.		Négociation
Autre :		
Autre :		
Autre :		

BIBLIOGRAPHIE

« 100 femmes parlent : femmes de tête, femmes de cœur, femmes d'action », *Entreprendre*, vol. 9, 1996, numéro spécial.

AKOUN, André et Pierre ANSART (dir.) (1999). *Dictionnaire de sociologie,* Paris, Le Robert et Éditions du Seuil.

AMADO, Gilles et André GUITTET (2010). *Dynamique des communications dans les groupes,* 5e éd., Paris, Armand Colin. (Édition originale parue en 1975, plusieurs éditions subséquentes.)

CROZIER, Michel et Erhard FRIEDBERG (1977). *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective,* Paris, Seuil. (Plusieurs éditions subséquentes.)

FRENCH, John R.P. et Bertram H. RAVEN (1968). « Les bases du pouvoir social », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 359-375. (L'article original est paru en 1959, en langue anglaise.)

FRENCH, Marilyn (1986). *La fascination du pouvoir,* Paris, Acropole. (Édition originale américaine parue en 1985.)

HELGESEN, Sally (1990). *The Female Advantage : Women's Ways of Leadership*, New York, Doubleday.

JANEWAY, Elizabeth (1980). *Powers of the Weak*, New York, Knopf.

LANDRY, Simone (1988). *Le processus d'émergence de la structure du pouvoir dans les groupes restreints : la place des femmes et la place des hommes,* thèse de doctorat inédite, Montréal, Université du Québec à Montréal.

LANDRY, Simone (2002). « Comprendre le pouvoir pour mieux l'apprivoiser », dans *Actes du colloque « S'engager pour décider… d'égale à égal »*, Gatineau, Conseil régional de développement de l'Outaouais, Table Femmes et développement régional, p. 11-20.

LANDRY, Simone (2007). *Travail, affection et pouvoir dans les groupes restreints : le modèle des trois zones dynamiques*, Québec, Presses de l'Université du Québec. (Réimpression en 2010.)

LIPPITT, Ronald et Ralph K. WHITE (1965). « Une étude expérimentale du commandement et de la vie de groupe », dans A. Lévy (dir.), *Psychologie sociale : textes fondamentaux anglais et américains*, Paris, Dunod, p. 278-292. (L'article original est paru en 1947.)

MACHIAVEL, Nicolas (1962). *Le Prince,* Paris, Union générale d'éditions. (L'édition originale date de 1515.)

MAISONNEUVE, Jean (1980). *La dynamique des groupes,* 6e éd. mise à jour, Paris, Presses universitaires de France. (Édition originale parue en 1968, nombreuses éditions subséquentes.)

MARROW, Alfred J. (1972). *Kurt Lewin, sa vie et son œuvre,* Paris, ESF. (Édition originale américaine parue en 1969.)

MASLOW, Abraham H. (1954). *Motivation and Personality,* New York, Harper and Row.

MINTZBERG, Henry (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation. (Plusieurs éditions subséquentes.)

MOSCOVICI, Serge (1979). *Psychologie des minorités actives,* Paris, Presses universitaires de France.

NAVARRO, Pascale (2010). *Les femmes en politique changent-elles le monde ?,* Montréal, Boréal.

RAVEN, Bertram H. (1965). « Social influence and power », dans I. Steiner et M. Fishbein (dir.), *Current Studies in Social Psychology,* New York, Holt, Rinehart & Winston, p. 271-281.

SCHUTZ, William C. (1958). *FIRO : A Three-Dimensional Theory of Interpersonal Behavior,* New York, Holt, Rinehart & Winston.

TELLIER, Yvan et Roger TESSIER (1968). *Leadership, autorité et animation de groupe,* Montréal, Institut de formation par le groupe.

URY, William (2007). *The Power of a Positive No : How to Say No and Still Get to Yes,* New York, Bantam.

WENER, Normand et Solange CORMIER (2006). *Gérer, c'est créer au quotidien,* Québec, Presses de l'Université du Québec.

GLOSSAIRE

Abus de pouvoir

Usage illégitime du pouvoir, qui se traduit par la transgression des limites de son pouvoir, au moyen de la contrainte, de la manipulation et d'autres stratégies d'influence, pouvant aller jusqu'à la violence.

Autoritarisme

Abus de son pouvoir légitime qui amène une personne en position d'autorité à outrepasser ce pouvoir par des comportements despotiques et des exigences déraisonnables, en prenant appui sur son pouvoir de coercition.

Autorité

1. Pouvoir légitime, qui s'accompagne généralement de pouvoir de récompense et de pouvoir de coercition ; peut être liée à un poste.

2. Expertise remarquable, pouvant être source de pouvoir d'expert et aussi de pouvoir légitime, compte tenu de la valorisation de cette expertise.

Base de pouvoir

Ensemble des sources de pouvoir qui sont reconnues à une personne et sur lesquelles elle peut s'appuyer. *Voir aussi* Sources de pouvoir et Formes de pouvoir.

Charisme

Ascendant d'une personne, fondé sur certaines caractéristiques personnelles la faisant percevoir comme étant douée de qualités exceptionnelles, de même que d'un magnétisme entraînant l'adhésion à ses idées et lui conférant un pouvoir de référence hors du commun et éventuellement un leadership dit charismatique.

Domination

Rapport de pouvoir asymétrique et abusif où les sources de pouvoir sont concentrées en une seule personne ou en quelques-unes et où l'influence s'exerce en prenant essentiellement appui sur le pouvoir de coercition et sur la violence ; le terme s'applique aux rapports politiques marqués au sceau du despotisme et de la tyrannie ; il peut s'agir aussi d'un rapport entre deux groupes, l'un dominant, l'autre dominé : maîtres et esclaves, hommes et femmes ; il se retrouve aussi dans les relations interpersonnelles, quand l'un des membres du couple ou l'un des parents, le plus souvent le mari ou le père, exerce un pouvoir fondé sur la coercition et la contrainte sur sa conjointe ou son conjoint, sur ses enfants.

Emprise

Voir Rapport d'emprise.

Formes de pouvoir

Les formes de pouvoir sont au nombre de six : pouvoir de récompense, pouvoir de coercition, pouvoir légitime, pouvoir de référence, pouvoir d'expert, pouvoir informationnel. *Voir aussi* Sources de pouvoir.

Influence

Mise en acte du pouvoir ; exercice du pouvoir, quelles qu'en soient les sources, le pouvoir de coercition s'exerçant, comme les autres, par des actes d'influence.

Leadership

1. Fonction ou position à laquelle une personne accède par élection, nomination ou émergence, qui lui confère le pouvoir de gouverner, de diriger ou de guider un corps constitué, une organisation ou un groupe.
2. Ensemble de qualités innées ou acquises d'une personne, en poste ou non, reconnues par une majorité des membres d'un groupe, d'une collectivité, d'une organisation ou d'une nation, emportant ainsi leur adhésion quant à sa capacité de diriger ou de guider un corps constitué, une organisation ou un groupe, en répondant à leurs aspirations, leurs idéaux, leurs espoirs.
3. Expertise reconnue d'une personne, d'un groupe, d'une nation, sur une problématique donnée, lui permettant d'influencer l'évolution de certains dossiers liés à cette problématique.

Manipulation

Stratégie d'influence abusive visant à influencer les autres à leur insu, en jouant sur leurs émotions. La flatterie, la séduction, les menaces et les promesses plus ou moins indirectes, les arguments fallacieux, etc., sont de l'ordre de la manipulation.

Modes d'influence

Moyens par lesquels s'exerce le pouvoir (argumentation rationnelle, démonstration de son expertise, exhortation, incitation, persuasion, stimulation, proposition, etc.) ou l'abus de pouvoir (chantage, dévalorisation, harcèlement, intimidation, manipulation, persécution, séduction, subjugation, violence psychologique ou physique, etc.). *Voir aussi* Stratégies d'influence.

Oppression

Domination extrême, despotisme, tyrannie.

Plafond de verre

« Barrières invisibles créées par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (selon la définition de l'Organisation internationale du travail).

Pouvoir

Capacité, consciente ou non, d'une personne ou d'un groupe A de modifier les attitudes, les valeurs, les idées ou les comportements d'une personne ou d'un groupe B.

Pouvoir de persuasion

Pouvoir attribué aux personnes qui tentent d'obtenir ce qu'elles veulent au moyen de la persuasion. Les personnes qui manient bien la rhétorique et savent convaincre par leur argumentation peuvent être perçues comme ayant un pouvoir de persuasion. Leur éloquence et leur expertise dans le domaine de l'argumentation sont ici les ressources qu'on leur reconnaît et qui peuvent devenir des sources de pouvoir.

Pouvoir de séduction

Pouvoir attribué aux personnes qui tentent d'obtenir ce qu'elles veulent au moyen de la séduction. Les personnes dont la beauté, le charme ou le charisme sortent de l'ordinaire sont souvent perçues comme ayant un pouvoir de séduction, alors que ces attributs peuvent être considérés comme des ressources, qui peuvent ainsi devenir sources de pouvoir.

Pouvoir d'influence

Locution issue de la langue courante qui vise à décrire le pouvoir des personnes ou des groupes qui usent de la persuasion plutôt que de la coercition pour amener les changements qu'ils souhaitent.

Rapport d'emprise

Rapport de pouvoir asymétrique et abusif, fondé dans un premier temps sur le pouvoir de référence et le charisme, puis sur le pouvoir de coercition, les personnes sous emprise étant liées à la personne exerçant ce pouvoir par un lien affectif puissant d'identification ou d'amour, qui se double ensuite de crainte et même de terreur ; les stratégies

et modes d'influence privilégiés sont la manipulation, la dévalorisation, l'isolement, la violence psychologique et, éventuellement, la violence physique.

Sources de pouvoir

Ressources dont une personne dispose et qui lui donnent la capacité de récompenser, de punir, de prescrire le comportement de l'autre, de susciter son admiration, de faire valoir sa propre expertise et de transmettre des informations. Ces ressources sont les sources du pouvoir de cette personne, qui donnent naissance à six formes de pouvoir : le pouvoir de récompense, le pouvoir de coercition, le pouvoir légitime, le pouvoir de référence, le pouvoir d'expert et le pouvoir informationnel.

Stratégies d'influence

Énonciations (stratégies verbales), gestes et mimiques (stratégies non verbales) par lesquels s'effectuent les tentatives d'influence sur les plans interpersonnel, groupal, organisationnel, etc. *Voir aussi* Modes d'influence.

Violence

Stratégies verbales ou physiques à caractère destructeur qui se manifestent en contexte d'abus de pouvoir interpersonnel, groupal, organisationnel, etc.



DANS LA MÊME COLLECTION

Rédaction de courriels efficaces suivi de **Rédiger avec concision**
Nathalène Armand
2011, ISBN 978-2-7605-3142-0, 154 pages

L'analyse de contenu
De la théorie à la pratique : la méthode Morin-Chartier
Christian Leray
2008, ISBN 978-2-7605-1587-1, 204 pages

Pour une communication efficace
Entre les personnes, dans les groupes, avec les médias, en temps de crise
Claude Jean Devirieux
2007, ISBN 978-2-7605-1480-5, 210 pages

Misez sur l'intelligence de vos employés et osez communiquer
8 règles pour réussir la négociation d'une convention collective
Sylvie Lavoie et Marcel Béliveau
2005, ISBN 2-7605-1349-1, 98 pages

Gérer, c'est créer au quotidien
Points de repère – Outils de réflexion – Références
Normand Wener et Solange Cormier
2006, ISBN 2-7605-1446-3, 136 pages

Collection dirigée par Solange Cormier et André-A. Lafrance PRATICOM

Qu'il s'agisse de jeux politiques, de liens hiérarchiques, de relations professionnelles ou de rapports intimes, le pouvoir est présent dans toutes nos interactions. En mieux comprendre les tenants et les aboutissants peut contribuer à assainir les relations dans toutes les sphères de l'activité humaine.

Aux gestionnaires œuvrant au sein des hiérarchies organisationnelles, aux acteurs et actrices qui investissent leurs énergies dans la vie politique, aux hommes et aux femmes qui aspirent à mieux comprendre les enjeux relationnels de leur quotidien, l'auteure offre les clés leur permettant d'explorer les multiples facettes du pouvoir.

Axé dans un premier temps sur la compréhension des fondements du pouvoir, le livre établit d'entrée de jeu la distinction entre « pouvoir » et « abus de pouvoir ». Il examine ensuite les sources et les déterminants du pouvoir, en accordant une attention particulière à la position des femmes dans la dynamique du pouvoir et dans celle du leadership, dont les liens indissociables avec le pouvoir sont analysés. Enfin, il présente les principales stratégies d'influence par lesquelles s'exerce le pouvoir et décrit quelques jeux de pouvoir présents tant dans les organisations que dans l'arène politique.



SIMONE LANDRY, *professeure régulière pendant plus de vingt ans au Département de communication sociale et publique de l'UQAM, maintenant retraitée, prolonge par l'écriture sa longue pratique d'enseignement, de recherche et d'intervention.*

ISBN 978-2-7605-3248-9



PUQ.CA